

Jaana Koskinen

INVESTORS IN PEOPLE -KEHITTÄMISMALLIN  
SISÄLLYTTÄMINEN OSAKSI KOHDEORGANISAATION  
TOIMINTAJÄRJESTELMÄÄ

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2015

# INVESTORS IN PEOPLE -KEHITTÄMISMALLIN SISÄLLYTTÄMINEN OSAKSI KOHDEORGANISAATION TOIMINTAJÄRJESTELMÄÄ

Koskinen, Jaana

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Toukokuu 2015

Ohjaaja: Kallama, Kimmo & Pohjus, Anne

Sivumäärä: 100

Liitteitä: 3

Asiasanat: Investors in People, IIP, itsearviointi, kehittämismalli, henkilöstöjohtamisen kehittäminen

---

Opinnäytetyön aiheena oli Investors in People (IIP) kehittämismallin avulla selvittää varmistavatko kohdeorganisaation nykyiset kolme olemassa olevaa toimintajärjestelmää ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 IIP-kehittämismallin vaatimukset. Tavoitteena oli kehittämismallin avulla selvittää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen tila ja samalla terävöittää sekä täydentää henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimintamalleja kehittämismallin vaatimukset huomioiden. Lopullisena tuotoksena vaatimukset täyttävät toimintamallit on sisällytetty osaksi olemassa olevaa toimintajärjestelmää. Lopullinen tuotos on pitkäjänteistä työtä, joten kokonaisuuden valmistuminen opinnäytetyöprosessin aikana ei ollut realistista.

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen on osa kohdeorganisaation kokonaisvaltaista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistyötä. Tutkimusprosessin tavoitteena oli tunnistaa ja kehittää toimintatapoja, joiden avulla voidaan edelleen vahvistaa henkilöstöjohtamista ja hyvää henkilöstöjohtamisen kulttuuria. Prosessin aikana keskityttiin IIP-kriteeristön pohjalta luotuun itsearviointiin ja sen tuottamien tuloksien analysointiin. Itsearvioinnin tuloksien pohjalta laadittiin toimenpideohjelma, jota lähdettiin osittain jo prosessin aikana toteuttamaan. Pääosa toimenpideohjelmaan kirjatusta kehittämiskohteista toteutetaan kuitenkin vasta tutkimusprosessin jälkeen.

Itsearviointi auttaa tunnistamaan toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä hyvät käytännöt. Tutkimusprosessin osalta tämä toteutettiin peilaamalla henkilöstöjohtamista IIP-kriteeristöön ja arvioitiin miltä osin toiminta on jo vaatimusten mukaista ja miltä osin on vielä kehitettävää. Itsearviointiin, joka toteutettiin webropol-työkalulla, osallistui lähes koko henkilöstö.

IIP antaa konkreettiset välineet kehittää organisaatiota omista lähtökohdista ja tavoitteista lähtevän jatkuvan parantamisen prosessin avulla. Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että kohdeorganisaation osalta kolme olemassa olevaa toimintajärjestelmää varmistavat IIP-kriteeristön vaatimukset. Samalla nähtiin kuitenkin, että IIP tuo henkilöstöjohtamiseen syvyyttä. Olemassa olevat järjestelmät eivät itsessään takaa IIP-kriteerien täyttymistä. Kohdeorganisaation osalta toiminta on vaatinut pitkäjänteistä työtä ja jatkuvaa toiminnan ja henkilöstön kehittämistä. Myös johdon tahtotila ja henkilöstön vahva osallistaminen ovat luoneet vahvan pohjan IIP-kriteerien vaatimusten täyttymiselle.

# INVESTORS IN PEOPLE DEVELOPMENT MODEL INTEGRATION INTO THE TARGET ORGANIZATION QUALITY SYSTEM

Koskinen, Jaana

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

May 2015

Supervisor: Kallama, Kimmo & Pohjus, Anne

Number of pages: 100

Appendices: 3

Keywords: Investors in People, IIP, self-assessment, model of development, development of the human resource

---

The purpose of this thesis was to research, that the current three quality management systems ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001, used by the target organization, ensure and fulfill the requirements of the Investors in People (IIP) development model. The goal was to find out the status of the human resources management by using the IIP development model and to emphasize and supplement the operating models considering the requirements of the IIP development model. As the final outcome, the IIP requirements have been incorporated into the existing quality management system, which requires such a long-term work that it was not possible to finalize that process during the thesis study.

Development of the human resource management is part of the comprehensive and continuous improvement activities of the target organization. The goal of research process was to identify and develop approaches that can be used to further strengthen the human resources management and good quality management culture. During the process, the focus was on self-assessment created based on the IIP criteria, and the analysis of the results. An operational program was drafted based on the self-assessment results, and it was also partially deployed during the process. Majority of the development ideas and targets will be implemented after the research process.

The self-assessment helps to identify the strengths and the activities to be developed, as well as good practices. This was executed by mirroring the human resources management with the IIP criteria. The operations were evaluated to which extent they fulfill the criteria and which areas need to be further developed. The self-assessment was done with the webropol-tool and the survey was filled in by the majority of the personnel.

The IIP provides concrete tools to develop the organization from its own starting point and by using the process of continuous improvement, based on targets set. According to the results, it can be concluded that the three existing quality management systems used by the target organization, ensure the requirements of the IIP criteria. At the same time, however, it was found that the IIP brings more depth to human resources management. The existing systems do not guarantee the fulfillment of the IIP criteria. Both the management's intent and strong engagement of the personnel have created a strong basis for fulfilling the IIP criteria.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEORGANISAATIO JA TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	8
2.1	Kohdeorganisaatio .....	8
2.2	Kohdeorganisaation toimintajärjestelmät .....	8
2.3	Aihevalinnan perustelut .....	10
2.4	Tavoite ja tarkoitus .....	11
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄT .....	13
3.1	Viitekehys .....	13
3.2	Lähestymistavan valinta.....	14
3.3	Tutkimusmenetelmä.....	16
4	ARVIOINTI .....	21
4.1	Itsearviointi .....	21
4.2	Yksilöarviointi .....	25
4.3	Arvioinnista toiminnan kehittämiseen .....	25
4.4	Arvioinnin historiaa .....	27
5	INVESTORS IN PEOPLE JA MUUT STANDARDIT .....	29
5.1	IIP prosessi.....	30
5.2	IIP kehittämisen välineenä.....	31
5.3	IIP-mallin hyötyjä .....	34
5.4	Muita laadunhallintajärjestelmiä.....	36
5.4.1	ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 .....	36
5.4.2	ISO 9001 .....	37
5.4.3	ISO 14001 .....	38
5.4.4	OHSAS 18001 .....	40
5.4.5	EFQM .....	40
5.4.6	Balanced Score Card .....	41
5.4.7	CAF .....	42
5.4.8	Yhteenvedoa laadunhallintajärjestelmistä.....	44
6	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	46
6.1	Strateginen suunnittelu organisaation suorituskyvyn parantamiseksi on selkeästi määritelty ja ymmärretty.....	48
6.2	Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista .	52
6.3	Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet.....	57
6.4	Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti on selvästi määritelty ja ymmärretty.....	62

6.5	Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti .....	65
6.6	Henkilöstön työpanosta arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta .....	69
6.7	Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistamalla se päätöksentekoon	76
6.8	Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti.....	79
6.9	Henkilöstön kehittämisen tulokset ja seuranta - Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskyyä.....	83
6.10	Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti .....	86
6.11	Tutkimustulosten arviointi .....	89
7	TOIMENPIDEOHJELMAN ANALYSOINTI.....	91
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	95
	LÄHTEET.....	98
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Koulutusorganisaatioista puhutaan yleisesti asiantuntijaorganisaatioina, joissa henkilöstö ja tietopääoma ovat pääosassa. Työelämän ja osaamisvaateiden nopea muuttuminen edellyttävät henkilöstöltä sekä työnantajilta jatkuvaa panostusta osaamisen ja toiminnan kehittämiseen sekä kykyä ennakoida ja reagoida muutoksiin. Toimintaympäristön nopeasyklisyys ja vakauden puuttuminen vaativat myös toimintamallien osalta joustavuutta. Epävarmuus tulevasta johtaa myös siihen, että osaaminen ja sen kehittämien ovat entistä enemmän toiminnan keskiössä. On osattava varautua epävarmaan tulevaisuuteen, jolloin osaamisen johtaminen ja kehittäminen nousevat kilpailutekijöiksi.

Kohdeorganisaation tavoitteena on tässä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä olla kilpailukykyinen työnantaja hyvällä johtamiskulttuurilla. Jotta tavoitetta saavutetaan, on se kyettävä myös toiminnalla osoittamaan. Osaava ja tyytyväinen henkilöstö on merkittävässä roolissa tämän viestin viejänä. Henkilöstön ja toiminnan kehittäminen onkin koettu kohdeorganisaatiossa erittäin tärkeäksi. Kohdeorganisaatiolla on kolme sertifioitua toimintajärjestelmää SFS-EN ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmä (ISO 9001), SFS-EN ISO 14001:2004 ympäristöjärjestelmä (ISO 14001) sekä OHSAS 18001:fi (2007) työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmä (OHSAS 18001). Järjestelmät edesauttavat toiminnan arvioinnin kautta tuomaan esiin kehittämiskohteita, ja onkin havaittu, että johtamista tulisi tarkastella lähemmin.

Investors in People (IIP) on kehittämismalli, jonka avulla voidaan tarkastella organisaation johtamiskulttuuria. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittämismallin kriteeristön avulla itsearvioida kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen tilaa ja tunnistaa sekä kehittää toimintatapoja, joiden avulla henkilöstöjohtamista ja hyvää henkilöstöjohtamisen kulttuuria voidaan edelleen vahvistaa. Tutkimusprosessi keskittyy IIP kriteeristön pohjalta luotuun itsearviointiin ja sen tuottamien tuloksien analysointiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyy toimenpideohjelma, jolla tavoitellaan entistä systemaattisempaa ja tehokkaampaa johtamista. Lopullisena tuotoksena vaatimukset täyttävät toimintamallit tullaan sisällyttämään osaksi olemassa olevaa toimintajärjestelmää. Lopullinen

tuotos on pitkäjänteistä työtä, joten kokonaisuuden valmistuminen opinnäytetyöprosessin aikana ei ollut mahdollista.

## 2 KOHDEORGANISAATIO JA TUTKIMUKSEN TAUSTA

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Käsiteltävä kohdeorganisaatio on monialainen koulutuksenjärjestäjä. Koulutustarjonnassa on ammatillisia perustutkintoja, ammattitutkintoja sekä erikoisammattitutkintoja, vapaan sivistystyön koulutusta sekä täydennyskoulutuksena ammatillista lisäkoulutusta. (kohdeorganisaation www-sivut n.d.) Koulutustarjontaa on kohdeorganisaation kotipaikan lisäksi laajennettu viime vuosien aikana useille muille paikkakunnille.

Tiukentuneet taloudelliset resurssit ovat jättäneet jälkensä myös kohdeorganisaatioon. Henkilöstöresursseja on jouduttu karsimaan ja työskentelymenetelmiä tarkastellaan kaiken aikaa. Toiminta eri paikkakunnilla, liikkuva työ, tarkennetut resurssit jne. ovat luoneet oman haasteensa myös henkilöstöjohtamiselle. Päätoimisen henkilökunnan lisäksi käytetään myös paljon tuntiopettajia ja luennoitsijoita, mikä osaltaan myös luo haasteita johtamiselle.

Kohdeorganisaatiossa on keskimäärin 26 päätoimista työntekijää. Henkilöstöstä noin 70 prosenttia toimii opetuksessa tai opetuksen hallinnossa ja loput 30 prosenttia hallinnossa ja tukipalveluissa. Päätoimisen henkilökunnan lisäksi koulutuksen toteuttamisen tukena toimii vuosittain suuri määrä tuntiopettajia ja luennoitsijoita.

### 2.2 Kohdeorganisaation toimintajärjestelmät

Kohdeorganisaatio on toteuttanut laadunkehittämistyötä systemaattisesti jo vuodesta 2002 alkaen. Toiminta on kokonaisuudessaan sertifioitu ISO 9001 standardin mukaan vuonna 2005, ISO 14001 standardin mukaan vuonna 2010 ja OHSAS 18001 standardin mukaan vuonna 2013. Koko henkilökunta on alusta alkaen osoittanut vahvaa motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä jatkuvaa osaamisensa vahvistamista laadunkehittämistyössä. Henkilöstö on koulutettu alusta asti sisäisiksi auditoijiksi ja toimintamalli koetaan edelleen toimivaksi menetelmäksi. Vuosien kuluessa kohdeorganisaatiolle on



vähitellen rakentunut laadunkehittämisen edelläkävijän rooli niin alueellisesti, valtakunnallisesti, kuin myös eri oppilaitosyhteistyön verkostoissa. (Kohdeorganisaation toimintakertomus 2014, 9; Kohdeorganisaation toimintasuunnitelma 2015, 6.)

Sertifioitujen standardien vaatimukset on kohdeorganisaatiossa integroitu yhdeksi toimintajärjestelmäksi. Kokonaisuutta kutsutaan toimintajärjestelmäksi laatu- tai johtamisjärjestelmän sijaan. Toimintajärjestelmä on kokonaisuudessaan rakennettu sähköiseen IMS-toimintajärjestelmään. IMS (Integrated Management System) on selainpohjainen ohjelmisto, jonka avulla voidaan rakentaa visuaalinen ja helposti ylläpidettävä toimintajärjestelmä, jonka keskeisiä toiminnallisia ominaisuuksia ovat prosessien kuvaaminen, dokumenttien hallinta, palautteiden ja arvioiden käsittely, tehtäväkokonaisuuksien hallinta, tulosten mittaaminen ja käsikirjojen koostaminen (IMS Business Solutions Oy:n www-sivut, 2014). IMS:n avulla prosessikuvaukset, mittarit ja käsikirjat (toimintakäsikirja, turvallisuuskansio, omaevalvontasuunnitelma ja henkilöstökäsikirja) on koottu toimivaksi, kaikki järjestelmät huomioivaksi kokonaisuudeksi. Dokumentoitu informaatio (asiakirjat ja tallenteet) ovat kootusti dokumenttienhallintajärjestelmässä, jonka kautta ne saadaan myös linkitettyä osaksi IMS-toimintajärjestelmää.

Toimintaa arvioidaan sisäisesti ja ulkoisesti eri menetelmin säännöllisesti. Sisäisiä auditointeja toteutetaan teemoitetusti vuosittain erillisen auditointisuunnitelman mukaisesti. Auditoinnit toteutetaan pareittain, substanssiosaaminen huomioiden. Systemaattista laadunhallintatyötä tehdään myös erilaisissa verkostoissa, erilaisia laadunarviointityökaluja hyödyntäen. Vertaisarviointit ja -auditoinnit ovat myös viime vuosina tulleet kiinteäksi osaksi toiminnan arviointia. Ulkoinen auditointi toteutuu vuosittain ja joka kolmas vuosi on uudelleen sertifiointiauditointi kaikkien kolmen järjestelmän osalta.

Tulosten arviointi toteutuu katselmuksissa. Johdon katselmuksot toteutetaan kaksi kertaa vuodessa ja kiinteistö- ja ympäristökatselmuksot kerran vuodessa. Riskienarviointi toteutetaan kahden vuoden välein. Eri auditointien, katselmusten tai muun foorumin kautta esiin tulleet kehittämiskohteet ja poikkeamat tallennetaan erilliseen tiedostoon (kehu-loki), jossa niille määritellään vastuuhenkilö ja aikataulu. Kehu-lokin tuloksia arvioidaan puolivuositain johdon katselmuksissa.

Kohdeorganisaatio on osallistunut vuosina 2009 ja 2013 Opetushallituksen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämään ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailuun. Vuoden 2009 kilpailussa sijoituttiin kuuden parhaan joukkoon, jolloin ulkoinen arviointiryhmä kävi arvioimassa toimintaamme. Vaikkakaan kohdeorganisaatio ei ole tullut palkituksi kyseisissä kilpailuissa, on osallistuminen koettu hyödylliseksi toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Alkuvuodesta 2015 toteutettiin ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmän itsearviointi. Itsearvioinnin pohjalta Opetushallitus ja Kansallinen arviointikeskus (Karvi) toteuttivat ulkoisen arviointikäynnin huhtikuussa 2015. Arviointikäynnin tulokset saadaan kesäkuussa. Koko toiminta itsearviointiin useasta eri näkökulmasta ja koko henkilökunta oli siinä mukana. Vaikka itsearviointiprosessi oli työläs, niin yhteiset keskustelut eri teemojen ympärillä koettiin myös erittäin antoisiksi.

### 2.3 Aihevalinnan perustelut

Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöstön osaamispääoma ja tietotaito on merkittävä voimavara. Henkilöstön osaamispääoman pysyessä korkeana lisää se myös organisaation kilpailukykyä. On siis varmistettava, että henkilöstön kehittämiseen panostetaan. Kohdeorganisaation henkilöstöstrategiassa (Kohdeorganisaation toimintasuunnitelma 2015, 7) keskeinen tavoite on osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämä luo perustan muun muassa sille, että kohdeorganisaatio säilyttää vahvuutenaan kyvyn reagoida nopeasti ajan haasteisiin ja voi osoittaa järjestämänsä koulutuksen edellyttämän asiantuntijuuden ja alan viimeisimmän tietouden.

Ammatillisen koulutuksen laatustrategiassa 2011 - 2020 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 16) todetaan, että kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä tulee olla vuoteen 2015 mennessä yhdessä henkilöstön kanssa luotu ja käyttöön otettu laadunhallinta- tai toimintajärjestelmä. Laatustrategian vaade ei aiheuta kohdeorganisaatiossa merkittäviä toimenpiteitä ammatillisen laadunhallintajärjestelmän itsearvioinnin lisäksi, koska organisaatiolla on jo sertifioituja järjestelmiä. Kilpailukykyisenä organisaationa pysyminen niin toiminnan, kuin henkilöstönkin näkökulmasta sen sijaan vaatii jatkuvaa panostusta toiminnan ja osaamisen kehittämiseen.

Toimintajärjestelmissä panostetaan usein ydintoiminnan kuvaamiseen ja sen kehittämiseen. Kokonaisuuden johtaminen sekä tukitoiminnot saattavat jäädä näiden varjoon. Siksi tavoitteena on tarkastella johtamisnäkökulmaa tarkemmin ja vahvistaa sekä terävöittää henkilöstöjohtamista. Toimintajärjestelmät ja jatkuva kehittäminen ovat merkittävä osa kohdeorganisaation toimintaa. Myös tutkijan, erittäin vahva kiinnostus henkilöstöjohtamiseen sekä laadunhallintaan edesauttoivat aiheen valintaa.

#### 2.4 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on itsearviointin kautta selvittää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen tila ja samalla tunnistaa ja vahvistaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimintamalleja soveltamalla IIP-kehittämismallin vaatimuksia. Itsearviointi auttaa tunnistamaan toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä hyvät käytännöt. Tämä toteutetaan peilaamalla henkilöstöjohtamista Investors in Peoples kriteeristöön (liite 1) ja sen pohjalta arvioidaan miltä osin toiminta on jo vaatimusten mukaisesti ja miltä osin on vielä kehitettävää. Itsearviointi toteutetaan webropol-työkalua hyödyntäen.

Lopullisena tuotoksena vaatimukset täyttävät toimintamallit on sisällytetty osaksi olemassa olevaa toimintajärjestelmää. Lopullinen tuotos on pitkäjänteistä työtä, joten kokonaisuuden valmistuminen opinnäytetyöprosessin aikana ei ole realistista. Prosessin aikana keskitytään IIP -kriteeristöön pohjautuvan itsearviointin tuloksiin johtamisen nykytilasta sekä tulosten analysointiin. Tämän pohjalta laaditaan toimenpideohjelma. Tämä ei kuitenkaan sulje kehittämistyötä prosessin aikana pois.

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen on osa kohdeorganisaation kokonaisvaltaista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistyötä. Tavoitteena on laajentaa henkilöstöjohtamisen kulttuuria tavoitteellisempaan suuntaan. Hyvällä henkilöstöjohtamisella taataan myös opiskelijoille paremmat edellytykset saada laadukasta opetusta. Tavoitteena on tunnistaa ja kehittää toimintatapoja, joiden avulla voidaan edelleen vahvistaa henkilöstöjohtamista ja vahvistaa hyvää henkilöstöjohtamisen kulttuuria. Itsearviointin sekä sisäisten havaintojen pohjalta löydetään varmasti uusia toimintatapoja, joilla voidaan vahvistaa johtamista, työtyytyväisyyttä ja osaamista, joka puolestaan tehostaa työyhteisön suoritus- ja kilpailukykyä.

Kilpimaan (2005, 25) mukaan IIP ei sisällä varsinaisesti mitään uutta, mutta se antaa organisaatioille työkalun toimia systemaattisesti sekä parantaa toimintaansa jatkuvasti. Tämä kuvaa hyvin tutkijan ajatusta siitä, että työ tulee pitkälti olemaan irrallisten palasten koostamista kokonaisvaltaiseksi ja systemaattiseksi johtamismalliksi, johon it-searviointilla haetaan syvyyttä ja kriittisiä kehittämisen kohteita. Ennen lopullisia tuloksia ei kuitenkaan voida olla varmoja, että nykyiset järjestelmät varmistavat IIP:n vaatimukset.

### 3 TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tutkimuksen muotoilu ongelmaksi antaa perustan tutkimukselle. Ongelman ratkaisua helpottavat ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on siis ratkaista tutkimusongelma. Tutkimuskysymys ei saa olla liian laaja tai suppea eikä yleisluonteinen. Tutkimusongelma ratkaistaan kerätyillä aineistoilla, aineistonkeruutavan määrittelee lähestymistapa. (Kananen 2014, 25, 36, 40-41.) Tutkimuskysymyksen tai -kysymysten tulee olla selkeitä, koska ne ohjaavat aineiston keruuta, analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätösten muotoilua sekä tutkimusraportin kirjoittamista. Tutkimuskysymykset voivat täsmentyä ja jopa muuttua tutkimuksen edetessä, tästäkin huolimatta tutkimuskysymys on tutkimusprosessin arvokain resurssi ja sen puute yleensä hidastaa etenemistä. (Eriksson & Koistinen 2005, 20.)

Tutkimustehtävänä ei ole vertailla olemassa olevia toimintajärjestelmiä IIP-kehittämismalliin, vaan selvittää miltä osin kohdeorganisaation toiminta täyttää IIP-kriteeristön vaatimukset. Tarkoituksena on selvittää miltä osin kriteeristön vaatimukset ovat todennettavissa ja miltä osin löytyy vielä kehitettävää. Lopullisena tavoitteena on systemaattisen ja tehokkaan johtamismallin sisällyttäminen olemassa olevaan toimintajärjestelmään. Tutkimukseen pääongelmiksi nousevat kysymykset:

Varmistavatko nykyiset toimintajärjestelmät IIP-kriteeristön vaatimukset?

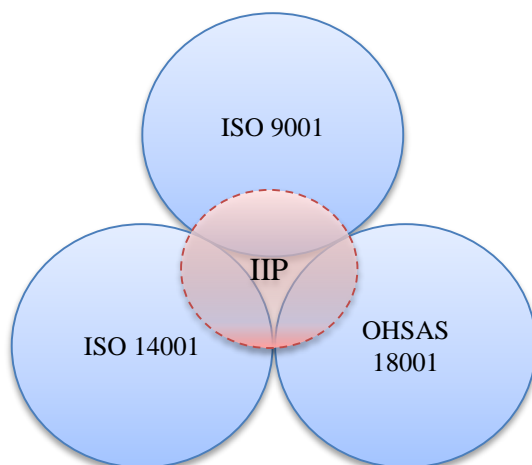
Mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta mahdolliset vaatimusvajeet täyttyvät?

Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään itsearvioimalla IIP-kriteeristön vaatimuksia. Itsearvioinnin tulosten perusteella laaditaan toimenpideohjelma täyttämään mahdolliset vaatimusvajeet sekä vahvistamaan hyvää henkilöstöjohtamista.

#### 3.1 Viitekehys

Laadunhallinnan yhtenä perusajatuksena on jatkuva parantaminen. Parantaminen vaatii taustalleen arviointia, johon kehittämistoimet nojautuvat. Opinnäytetyön tarkoituk-

senä on itsearvioinnin kautta selvittää miltä osin kohdeorganisaation toimintajärjestelmä varmistaa IIP-kriteeristön vaatimukset. Työn teoreettinen tausta nojautuu näin ollen arviointiin ja valittuun kriteeristöön. Viitekehyksenä toimii IIP-kehittämismallin sisällyttäminen osaksi olemassa olevaa toimintajärjestelmää (kuvio 1). Viitekehyyksessä tutkimus asemoidaan olemassa olevaan alan tietovarantoon. Tämä edellyttää perehtymistä aiheesta tuotettuun teoriaan, malleihin ja tutkimuksiin. (Kananen 2014, 51.)



Kuvio 1. IIP-kehittämismallin sisällyttäminen osaksi kohdeorganisaation toimintajärjestelmää.

Kohdeorganisaation toimintajärjestelmä on integroitu yhdeksi toimintajärjestelmäksi sisältäen kaikkien kolmen sertifiointivaatimukset. Itsearvioinnin tulosten pohjalta toimintajärjestelmän sisältöä ja dokumentoitua informaatiota tarvittaessa tarkennetaan tukemaan entistä parempaa henkilöstöjohtamista.

### 3.2 Lähestymistavan valinta

Kehittämistehtävä määrittelee lähestymistavan. Lähestymistavan valinta tulee tehdä ennen konkreettisten menetelmien valintaa, koska lähestymistapa ei ole menetelmä tai tekniikka, vaan se liittyy ennemminkin kehittämisen tavoitteisiin. Lähestymistapoja on useita ja ne ovat usein myös päällekkäisiä eli kehittämistehtävässä voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 36.) Yksinkertaisin lähestymistapojen jako perustuu laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä ja tuottamaan selityksen. Määrällinen tutkimus lähtee teorioista, joita testataan käytännössä

ja niiden soveltamista pyritään laajentamaan. Laadullinen siis pyrkii ymmärtämään ja määrällinen yleistämään. (Kananen 2014, 21, 25-26.)

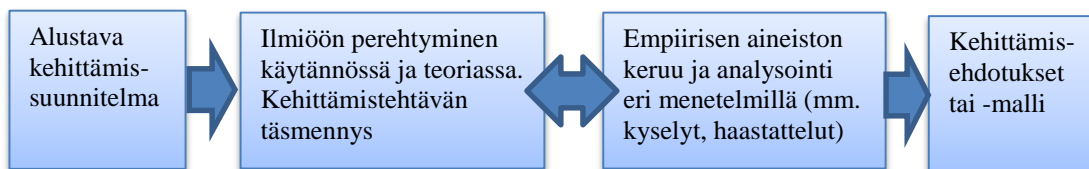
Lähestymistapoja voidaan yhdistellä tarpeen ja tilanteen mukaan. Tutkimusyhdistelmiä ovat muun muassa tapaus-, kehittämis- ja toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmän valinnassa alkupää sanelee käytettävissä olevat työkalut ja menetelmät eli ne kytkeytyvät toisiinsa perättäisinä ketjuina. Lähestymistavan valinta onkin tutkijan ensimmäinen strateginen valinta, josta avautuu polku etenemissuunnan ja menetelmien valintaan. (Kananen 2014, 20, 22-23.)

Kun tapausta halutaan ymmärtää syvällisesti ja tuottaa kehittämisehdotuksia, sopii tapaututkimus hyvin lähestymistavaksi. Tapaututkimuksellisessa kehittämistyössä on tavoitteena tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Lähestymistapa auttaa ymmärtämään esimerkiksi organisaation toimintaa ja työntekijöiden välisiä suhteita. (Ojasalo ym. 2009, 36, 53.) Tutkimuskohde tapaututkimuksessa kohdistuu joko teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin, joten kohteen synnyn selvittäminen on keskeinen osa tutkimusprosessia. Luonteenomaista monisyiselle tutkimusmenetelmälle on yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus ja arvosidonnaisuus. Tapaututkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190-191.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tietyn organisaation toiminnan tasoa verrattuna IIP-kriteeristön vaatimukseen ja sitä kautta tuottaa kehittämisehdotuksia johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön intressi on käytännöllinen, koska sillä tavoitellaan käytännön hyötyjä muun muassa johtamisen kehittymistä. Lähestymistavaksi sopii näin ollen hyvin tapaututkimus.

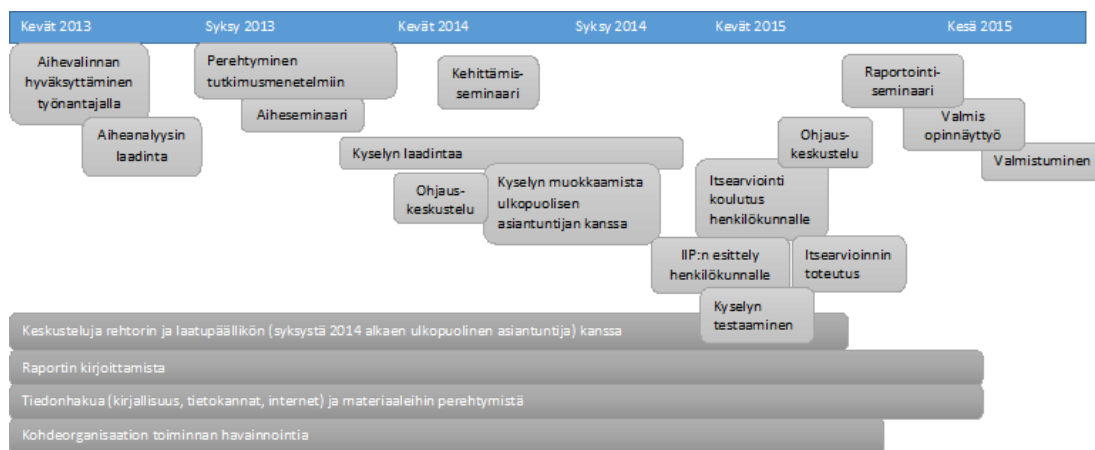
Tapaututkimus on usein monimuotoinen prosessi, joka ei etene välttämättä suoraviivaisesti. Tutkija voi käydä läpi monia vaiheita, palata takaisin ja tarkentaa. Tapaututkimus sisältää tietyt vaiheet riippumatta siitä, minkälaista tapaututkimusta ollaan tekemässä ja missä järjestyksessä vaiheet lopulta tehdään ja esitetään. Keskeisiä työvaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimusasetelman jäsentäminen, tapautusten määrittely ja valinta, käytettävien teoreettisten näkökulmien ja käsitteiden

määrittely, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen, aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen sekä raportointitavan päättäminen. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.) Ojasalo ym. (2009, 54) kuvaavat tapaustutkimuksen vaiheet kuviossa 2.



Kuvio 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54).

Tapaustutkimuksessa on tärkeä tehdä myös tutkimusprosessi näkyväksi, jotta lukijalle selviää miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191). Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimusprosessi.

Tutkimusprosessin esittäminen kuviona tuntui luontevalta. Näin lukijalle hahmottuu visuaalisemmin prosessin eteneminen ja sen vaiheet. Tutkimusprosessiin liittyviä valintoja ja perusteluja on esitetty tarkemmin kohdissa 3.3 Tutkimusmenetelmä ja 4. Arviointi.

### 3.3 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksessa voidaan ja on tyypillistä käyttää useita eri tiedonkeruu- ja analyysitapoja, jotta kohteesta saadaan kokonaisvaltainen kuva. Menetelmien valintakaan ei ole rajoitettua eli käytössä ovat niin laadulliset, kuin määrällisetkin menetelmät. Siksi tapaustutkimus on koko tutkimusprosessia ohjaava strategia. Olennaista on vain,



että aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. (Ojasalo ym. 2009, 36; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190-191; Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tutkimusmenetelmävalintaa tehtäessä tulee ratkaisujen perusteena käyttää erilaisia kriteerejä, kuten tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus (Hirsjärvi & Hurme 1993, 13). Erilaisten menetelmien käyttäminen on mahdollista ja myös suositeltavaa (Ojasalo ym. 2009, 104-105). Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ja aineistolähteitä ovat muun muassa haastattelut, kyselyt, dokumentit, tilastot ja havainnointi. Erilaisten aineistojen käyttö rinnakkain on mahdollista, näin kuvausta ja tietämystä voidaan rikastaa. Aineisto voi olla suunnitelmallisesti kerättyä tai vaikkapa erävirallisten kahvipöytäkeskustelujen muistiinpanoja. Monenlaisten aineistojen analysointi tapaustutkimuksessa on yksi tutkimusprosessin vaikeimmista vaiheista. Analyysivaiheessa voidaan joutua vielä pohtimaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta. Määrällisessä tutkimuksessa kysely on yleisin aineiston hankintamenetelmä. (Kananen 2014, 28; Eriksson & Koistinen 2005, 27.)

Kysely on yksi eniten käytetty tiedonkeruumenetelmä. Etuna on laajan tutkimusaineiston kerääminen, se on myös menetelmänä nopea ja tehokas. Heikkoutena pidetään vastausten arvioinnin haasteellisuutta, koska ei voida tietää vastaajien suhtautumista kyselyyn, vastausvaihtoehtojen onnistumista vastaajan näkökulmasta, sekä miten tietoisia vastaajat ovat aiheesta. (Ojasalo ym. 2009, 121.) Haasteena on henkilöstön motiivointi kyselyn täyttämiseen. Kysymykset tulee myös suunnitella huolellisesti ja niiden tulee olla hyvin yksiselitteisiä, sillä menetelmä ei salli suoria täsmennyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 15-16.)

Kyselyn suunnittelu perustuu tutkimustehtävän tavoitteisiin. Kyselyn laatiminen aloitetaan perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin sekä muuhun alaan liittyvään aineistoon. Kyselyyn tulee sisällyttää vain sellaiset kysymykset, joita tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi, kysymyksiä ei tule kysyä vain varmuuden vuoksi. Kysymysten laadinnassa tulee käyttää yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä, jotta vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Täysin avoimia kysymyksiä on syytä välttää ja niiden valintaa tulee olla perusteltu syy. Avoimet kysymykset ovat aiheellisia, jos vastaajajoukko tiedetään aktiivisiksi kannanottajiksi.

Kyselyyn on hyvä laittaa myös selkeät vastausohjeet sekä saatekirje. Saatekirje on tärkeä dokumentti tutkimuksen onnistumisen kannalta, sen perusteella vastaajille selviää mistä on kyse. Kysely on myös aina testattava ennen kyselyn toteuttamista esimerkiksi luetuttamalla se alaa tuntevilla henkilöillä. (Ojasalo ym. 2009, 130-133.)

Analysoinnissa tulee ottaa huomioon henkilöstöryhmän asema organisaatiossa. Tietämys organisaation tavoitteista tulee siten suhteuttaa vastaajan asemaan organisaatiossa, sillä osalla henkilöstöä riittää, että heillä on yleinen tietämys organisaation tavoitteista ja mitä toiminnalla tavoitellaan. Yrityksen johdolta sen sijaan odotetaan syvällisempää tietämystä organisaation tavoitteista sekä kykyä analysoida niitä. (Kilpinmaa 2005, 47-48.)

IIP alkukartoituksessa ja itsearviointinnissa voidaan apuna käyttää henkilöstökyselyjä, jos ne kattavat vaadittavat arviointikohdat. IIP:n perusajatuksena on, että esimiehet pystyvät kertomaan miten johdon esittelemät asiat viedään käytäntöön ja henkilöstö vahvistaa, että käytännössä näin myös toimitaan. Arviointi toteutetaan eri henkilöstöryhmiin (johto, esimiehet, työntekijät) kohdentuvina henkilöstöhaastatteluina (Kilpinmaa 2005, 32, 34, 104.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään itsearviointia, joka toteutetaan kyselynä webropol-työkalua hyödyntäen. Itsearviointin avulla selvitetään henkilöstön näkemykset henkilöstöjohtamisen tilasta ja löydetään mahdollisia kehittämiskohteita. Kysymyspatteristo pohjautuu IIP-kriteeristön vaatimuksiin. Kysely rakennettiin yhteistyössä rehtorin ja ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Kyselyn rakenne sisältää vapaita tekstikenttiä, joilla tavoitellaan tarkentavia näkökulmia toiminnasta sekä kehittämisideoita johtamisen kehittämiseksi. Kyselyä on muokattu palvelemaan paremmin kohdeorganisaation omaa termistöä, organisaatorakennetta ja toimintakulttuuria. Lähteitä kyselyn rakentamisessa on käytetty monipuolisesti, jotta kysely vastaisi paremmin kohdeorganisaation toimintaa. Rakennetta on täydennetty muutamilla toimintaa ja johtamista tukevilla kysymyksillä liittyen hyveisiin, työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja ikäjohtamiseen.

Itsearviointin arviointiasteikko valittiin neliportaiseksi, jotta vastauksista saadaan karstittua niin sanottu keskikohta. Tällöin vastaajan on valittava tarkemmin mihin suuntaan vastauksessaan kallistuu. Arviointiasteikon valintaa tuki myös Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien itsearviointin arviointiasteikko; puuttuva - alkava - kehittyvä - edistynyt (Opetushallitus 2014b, 15-16). Saman ajattelumallin katsottiin hyödyntävän myös IIP-itsearviointia, koska jokainen henkilökuntaan kuuluva osallistui OPH:n itsearviointiin tammi-helmikuussa 2015. Kysymykset laadittiin väittämiksi, näin kyselyyn saatiin lisättyä vastauksiin perustuvia lisäkysymyksiä. Tämä vastasi hyvin Opetushallituksen itsearviointia, jossa myös oli vapaita tekstikenttiä näytöille ja kehittämisideoille. Vapailla tekstikentillä lähdettiin hakemaan konkreettisia näyttöjä omalle arviolle, jolloin kysymyksiä tulisi tarkasteltua syvällisemmin. Kehittämisideoilla toivottiin saatavan kehittämiskohteita ja ratkaisumalleja johtamisen kehittämiseksi. Lisäkysymyksillä saadaan myös analysointityötä helpotettua, kun omat näkemykset toiminnan tilasta tulee perustella. Itsearviointin avulla saadaan myös tietoa, jos olemassa olevia toimintamalleja ei ole jalkautettu riittävälle tasolle ja näin toimintatapoja voidaan tarkentaa. Itsearviointi testattiin ennen toteutusta yhdellä henkilöstön edustajalla. Tämä oli erittäin tarpeellinen toimenpide, sillä väittämien määrä vähentyi merkittävästi. Lisäksi väittämät täsmentyivät vastaamaan paremmin kohdeorganisaation termistöä ja niistä saatiin henkilöstölähtöisempiä.

Koska kyseessä on suhteellisen pieni organisaatio, jossa organisaatorakenne on matala, erillisiä kyselyjä johdolle, esimiehille ja muulle henkilöstölle ei katsottu tarpeelliseksi. Johtoryhmä on yhtä henkilöä lukuun ottamatta esimiehiä, joten johdon ja esimiesten erottelu oli myös tarpeetonta. IIP-kriteeristöissä (liite 1) kysymykset on kohdennettu erikseen johdolle, esimiehille ja henkilöstölle. Kohdeorganisaation kyselyssä (liite 2) kysymykset aseteltiin niin, että vastaajan henkilöstöryhmällä ei ollut merkitystä. Lähtökohtana olivat henkilöstön näkemykset. Johtoryhmälle lähetettiin kyselyn yhteydessä sähköposti, joka on toimitettu kohdeorganisaation käyttöön. Sähköpostissa johtoryhmää pyydettiin vastaamaan johdon näkökulmasta, eli miten toiminta toteutuu / mitä henkilöstöltä odotetaan johtoryhmän näkökulmasta.

Itsearviointin taustakysymyksiksi valittiin työsuhteen kesto ja henkilöstöryhmä. Alun perin työsuhteen laatua oli myös tarkoitus kysyä, mutta määräaikaista työntekijöitä oli

itsearviointin toteuttamishetkellä vain yksi, joten taustakysymys jätettiin pois anonyymiyden takaamiseksi. Tavoitteena oli toteuttaa kysely myös osalle tuntiopettajia, mutta työsuhteessa ei itsearviointin toteuttamishetkellä ollut päätoimisia tuntiopettajia. Työsuhteen kestolla haettiin vastauksia siihen, vaikuttaako työsuhteen pituus tuloksiin. Henkilöstöryhmäjaottelulla haettiin vastauksia siihen vaikuttaako eri henkilöstöryhmiin kuuluminen vastauksiin. Henkilöstöryhmissä tehtiin tarkempaa jaottelua, kuin yleisesti toiminnassa on käytössä, koska on selvää, että kaikissa henkilöstöryhmissä tietoisuus ei ole, eikä voikaan olla samalla tasolla. Tarkemmalla jaottelulla päästään paremmin kiinni mahdollisiin henkilöstöryhmäkohtaisiin kehittämistoimenpiteisiin. Itsearviointi toteutettiin yksilöarviointina, koska samaan aikaan oli meneillään OPH:n itsearviointi ja toisen laajan itsearviointin vieminen rinnalla olisi ollut liian työlästä ja resursseja syövää. Tavoitteena oli myös, että koko henkilöstö osallistuu itsearviointiin, näin ollen itsearviointin toteuttaminen kyselynä nähtiin tästä syystä parhaana vaihtoehtona. Itsearviointin analysoinnista vastaavat rehtori ja tutkija. Alun perin analysoinnissa piti olla mukana myös laatupäällikkö, mutta silloisen laatupäällikön siirryttyä muihin tehtäviin analysointivastuu jäi rehtorille ja tutkijalle, jolle laatupäällikön tehtävät ovat siirtyneet. Analysoinnin tuotoksena syntyy toimenpideohjelma.

IIP esiteltiin henkilöstölle henkilöstökoulutuksessa joulukuussa 2014 ja vielä ennen itsearviointin toteuttamista maaliskuulla henkilöstölle lähetettiin erillinen sähköposti ja PowerPoint -esitys aiheesta. Webropolista tulleessa sähköpostissa oli myös ohjeita kyselyn täyttämiseen. Kohdeorganisaation käyttöön on toimitettu edellä mainitut dokumentit ja esitykset. Lisäksi itse kyselyn (liite 2) alussa oli vielä tietoa itsearviointin tarkoituksesta ja tavoitteista. Henkilöstö perehdytettiin aiheeseen erittäin hyvin ja monipuolisesti.

## 4 ARVIOINTI

Arviointi on keskeinen laadunvarmistuksen menetelmä, mutta arvioinnin muotoja on lukemattomia. Arvioinneista on olemassa useita määritelmiä, jotka vaihtelevat asiayhteyden mukaan, organisaation prosessien, ohjelmien ja osaamisen arviointiin viittaa englanninkielinen termi evaluation. (Arvola 2012, 31.) Arvioinnille ei ole ”oikeaa” määritelmää, oleellista on vain tietää mihin sillä pyritään ja miten se toteutetaan (Guba & Lincoln 1989, 21).

Arvioinnin tarkoitus pelkistetysti on tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavasta kohteesta suhteessa määriteltyihin kriteereihin. Tavoitteena on toiminnan tai toimintapolitiikan parantaminen. (Vataja 2012, 79.) Tavoitteiden asettaminen on haasteellista yhä monimutkaistuvassa työelämässä. Arvioinnista onkin tullut tärkeä osa työyhteisöjen toiminnan kehittämistyötä myös kehittämisen vaikutusten ja hyötyjen esiin saamiseksi. Tarvitaan entistä laaja-alaisempaa arviointia, jotta kehittämistulokset saadaan kiinnittymään käytännön toimintaan sekä uusien toimintamallien kestävyys ja leviämiseen. (Kajamaa, Kerosuo & Engeström 2008, 61-62.)

Arvioinnissa saadut tulokset voivat poiketa asetetuista tavoitteista, eivätkä syyt ole aina selitettävissä. Seuraukset voivat olla yllätyksellisiä ja konkreettisia sekä heijastua työpaikan arkeen. Ajallinen etäisyys toteutuksesta arviointiin voi olla hyvinkin pitkä, varsinkin projektityyppisissä tehtävissä, joten on tärkeää kiinnittää huomiota arviointiin jo toteutusvaiheessa. (Kajamaa ym. 2008, 62.) Tämän tutkimuksen osalta arviointiprosessi pidettiin mahdollisimman lyhyehkönä, jotta tutkimustulokset olisivat selitettävissä sekä arviointi ja niiden pohjalta tehtävät kehittämistulokset loisivat kestäviä toimenpiteitä kohdeorganisaation arkeen.

### 4.1 Itsearviointi

Itsearviointi toimii systemaattisena työkaluna organisaation toiminnan kehittämisessä. Itsearvioinnin tarkoituksena on muun muassa nostaa esille organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita, lisätä ymmärrystä siitä, miten toiminnan eri osa-alueet liittyvät

toisiinsa, auttaa ymmärtämään yhteys toiminnan ja tulosten välillä sekä vahvistaa organisaation systemaattista kehittämistä. Itsearviointi ei ole kertaluonteinen projekti vaan jatkuvaa parantamista. Itsearviointi ohjaa toiminnan kuvaamiseen ja sen syvälliseen ymmärtämiseen, levittää hyviä ideoita ja käytänteitä koko organisaatioon ja ohjaa asettamaan haastavia tavoitteita ja miettimään keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Henkilöstön osallistuminen itsearviointiin opettaa ajattelemaan asioita laajemmin, kuin vain oman tehtävän näkökulmasta. (Kontio 2000, 8-9.)

Itsearviointi tukee kehittämistarpeiden selvittämistä, järjestelmällisellä ja osallistavalla tavalla (Tuominen 2008, 7). Itsearvioinnin avulla voidaan saada selville muun muassa henkilöstön mielipiteitä kehittämistarpeista, tärkeiksi koettuja asioita, miten hyviä jo olemme tai mistä henkilöstö on eri mieltä. Prosessina itsearviointi muun muassa käynnistää uutta ajattelua, lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, lisää rohkeutta asettaa aiempaa korkeampia tavoitteita ja luo tunnetta, että mielipiteitä arvostetaan. (Ojala & Tuominen 2011, 11; Tuominen 2008, 7.)

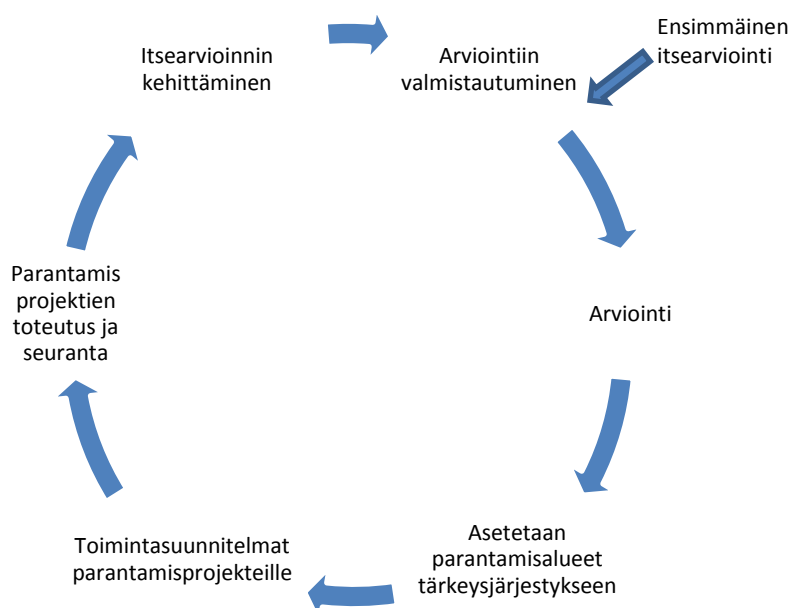
Itsearviointimalleja on useita muun muassa laatujärjestelmä- tai laatupalkintopohjainen arviointimalli. Kaikkien mallien tavoite on kuitenkin sama, toiminnan systematisointi ja kehittäminen. Varsinaiset arviointiperusteet pohjautuvat menestyvien organisaatioiden ominaispiirteistä tehtyyn laajaan tutkimukseen. (Kontio 2000, 10, 13.) Kohdeorganisaatiossa on käytetty toiminnan arviointiin monipuolisesti erilaisia arviointimalleja. Henkilöstöllä on näin monipuolista osaamista ja kokemusta erilaisista malleista.

Onnistunut itsearviointi edellyttää tutustumista tekijöihin, jotka vaikuttavat itsearviointiin. Ottamalla huomioon itsearviointiin vaikuttavat tekijät, voidaan välttää matkan varrella olevat karikot ja mahdollistetaan onnistunut itsearviointi. Itsearviointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johdon ja henkilöstön tuki, koulutus, riittävät resurssit, liikkeelle lähtö ja aiempi kokemus. (Kontio 2000, 23.) Itsearvioinnin testaus etukäteen oli myös yksi hyvä karikoiden poistaja ja itsearviointi oli sen myötä paljon onnistuneempi.

Arvioitavat asiat liittyvät usein johtamiseen ja toiminnan organisointiin, itsearviointi on siis ensisijaisesti johdon työkalu toiminnan kehittämiseen. Johdon tulee esimerkilleen näyttää, että se haluaa kehittää organisaatiota. Johdon lisäksi myös henkilöstön

tuki arvioinnille on tärkeää. Organisaation henkilöstöryhmien kattava edustus varmistaa monipuolisen arvioinnin. Näin saadaan oikea kuva organisaation toiminnasta ja todennäköisesti myös paljon kehitysehdotuksia. Henkilöstö myös sitoutuu paremmin toiminnan kehittämiseen, kun se saa olla mukana arvioinnissa. (Kontio 2000, 24-25.) Kohdeorganisaation johto on hyvin sitoutunut toiminnan kehittämiseen. Laadunkehitystyötä on tehty yli kymmenen vuotta ja toiminta on sertifioitu kolmen eri järjestelmän mukaisesti. Henkilöstö osallistui itsearviointiin myös kiitettävästi ja antoi rehellistä palautetta ja kehittämisideoita. Henkilöstön sitoutumista lisätään osallistamalla heidät keskusteluun toimenpideohjelman sisällöstä ja antamalla mahdollisuus ottaa kanta mahdollisiin muutoksiin.

Arvioinnin tavoitteena on kehittää toimintatapoja, ei arvostella joidenkin henkilöiden toimintatapoja. Arviointiin osallistumista tulee arvostaa huomioimalla esiin tulleet mielipiteet. Sitoutuminen arviointiin näkyy mm. kehittämiskohteiden esiin tuomisella. (Kontio 2000, 25.) Kontion (2000, 33) malli itsearviointiprosessista on esitetty kuviossa 4. Kohdeorganisaatiossa itsearvioinnin tavoitteena oli löytää mahdollisia kehittämiskohteita henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi, ei arvioida esiin tulleita kehittämiskohteita. Henkilöstöltä toivottiin rehellistä kannanottoa johtamiseen. Itsearviointia ei toteutettu anonyyminä, koska samalla haluttiin lisätä luottamusta johdon ja henkilöstön välille.



Kuvio 4. Itsearviointiprosessin kulku, muokattu (Kontio 2000, 33).

Kohdeorganisaatiossa itsearviointiprosessi lähti arviointiin valmistautumisesta. Itsearviointin pohjalta laadittu toimenpideohjelma, joka on toimitettu kohdeorganisaation käyttöön, vastaa parantamisalueiden tärkeysjärjestykseen laittamista. Tutkimusprosessin jälkeen toimenpiteitä tarkastellaan kuitenkin vielä yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin priorisointiin voi vielä tulla muutoksia. Tarkemmat suunnitelmat kehittämiskohteiden etenemiselle sekä kehittämiskohteiden toteutus ja seuranta jää pääosin toteutettavaksi tutkimusprosessin jälkeen. Tutkimusprosessiin sen sijaan kuuluu itsearvioinnin kehittäminen jatkoa ajatellen, jota pohditaan tutkimusraportin johtopäätöksissä.

Arvioinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että arviointiin osallistuvat perehdytetään riittävästi arviointimalliin ja -tekniikkaan (Kontio 2000, 24). Itsearviointiin liittyen koko henkilökuntaa koulutettiin tammikuulla 2015. Pääpaino oli OPH:n itsearviointiin valmistautumisessa, mutta koulutus sisälsi myös yleistä tietoa itsearviointista. Koulutuksen toteutti ulkopuolinen asiantuntija, joten materiaalia ei voida liittää tutkimusraporttiin. Koulutuksessa käytiin konkreettisesti läpi OPH:n itsearviointimallia (Opetushallitus 2014a), joten se toimi osaltaan myös IIP-kyselyyn vastaamisen perehdytyksenä, vaikkakin toteutustapa oli erilainen.

Sitoutunut johto osallistuu itse arviointiin ja antaa henkilöstölle riittävät resurssit arviointiin osallistujille sekä seuraa arvioinnin tuloksia. Arviointiprosessia kannattaa miettiä investointina, toiminnan kehittäminen sitoo resursseja, mutta tuo mukanaan tuloksia. Arvioinnilla selviää vahvuudet sekä parantamisalueet, joihin tarttumalla toiminta kehittyy. Parantamisalueiden lisäksi on hyvä pohtia myös vahvuuksia, sillä niitä vahvistamalla organisaatio voi säilyttää yksilölliset kilpailuetunsa. (Kontio 2000, 24, 26.) Kohdeorganisaation johto on tukenut vahvasti itsearviointin toteutusta, mikä näkyy muun muassa siinä, että IIP-itsearviointin toteuttaminen on nostettu esille useissa muissa yhteyksissä ja henkilöstölle varattiin resurssia itsearviointiin. Itsearviointin tuloksien esittelyyn on myös varattu aikaa henkilöstöpäivästä, jolloin esitellään itsearviointin tuloksista laadittu toimenpideohjelma sekä keskustellaan mahdollisista muutostarpeista toimenpideohjelmaan.



## 4.2 Yksilöarviointi

Yksilöarvioinnissa arviointi suoritetaan itsenäisesti, arvioijan muodostaessa oman näkemyksensä organisaation toiminnan vahvuuksista ja kehittämisalueista. Arvioija voi tutustua olemassa olevaan dokumentaatioon huomioiden arvioinnissa niiden pohjalta esiin tulevia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. (Kontio 2000, 56.) Kohdeorganisaation kyselyn ohjeistuksessa ei ohjeistettu käyttämään olemassa olevaa dokumentaatiota. Toimintaa ohjaava dokumentoitu informaatio on kuitenkin koko henkilöstön saatavilla.

Yksilöarviointi toteutetaan ennen arviointikokousta, jossa ryhmänä on tarkoitus yhdessä arvioida organisaation toimintaa ja keskustella mahdollisista kehittämiskohdeista. Tavoitteena on päätyä yhteisymmärrykseen vahvuuksista ja kehittämiskohdeista. (Kontio 2000, 57.) Alkuperäisenä ajatuksena oli kyselyn jälkeen toteuttaa myös ryhmäarviointi koko henkilöstön yhteisessä tilaisuudessa, mutta aikaresurssin vuoksi sitä ei ollut mahdollista toteuttaa. Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien itsearviointi antoi koko henkilöstölle kokemusta ryhmänä toteutettuun itsearviointiin, joten pelkkä yksilöarviointi katsottiin riittäväksi arviointitavaksi tutkimukseen liittyen. Kohdeorganisaation henkilökunnalla on monen vuoden kokemus itsearvioinnista, joten sekin puolsi itsearvioinnin toteuttamista yksilöarviointina.

## 4.3 Arvioinnista toiminnan kehittämiseen

Itsearvioinnin tuloksena saadaan helposti huomattava määrä kehittämiskohteita. Osa pienempiä ja osa suurempia. Kaikkia kehittämiskohteita ei voida lähteä yhtä aikaa viemään eteenpäin, siksi on tärkeää ryhmitellä kehittämiskohteet. Ryhmittely auttaa yhdistelemään yksittäisiä kehittämiskohteita suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Ryhmittely auttaa myös löytämään järkevän kokoisia kehittämissuunnitelmia. Yhdellä kehittämissuunnitelmalla voidaan hoitaa useampi kehittämissuunnitelma. Kaikkia kehittämiskohteita ei saada kerralla kuntoon, tarkoituksen mukaista on valita kaksi-kolme kehittämissuunnitelmaa, joita lähdetään viemään eteenpäin. Näiden rinnalla on kuitenkin hyvä viedä eteenpäin myös pieniä kehittämiskohteita varsinkin, jos ne liittyvät työviihtyvyyteen ja ne

voidaan pienillä resursseilla toteuttaa. Henkilöstön nähdessä, että kehittämistä tapahtuu arvioinnin perusteella, he kokevat arviointitoiminnan hyödyllisyyden ja tuntevat onnistuneensa kehittämistyössä. Näin lisätään henkilöstön motivaatiota toiminnan kehittämiseen ja he sitoutuvat paremmin myös isompiinkin kehittämisprojekteihin. (Kontio 2000, 78-80.)

Esiin nousevat kehittämiskohteet voidaan ryhmitellä esimerkiksi jonkun teeman tai aiheen mukaan. Kehittämiskohteille on hyvä keksiä niiden sisältöä ja luonnetta kuvaavat otsikot, jolloin niistä syntyy kehittämisprojektit, joita lähdetään viemään eteenpäin. Organisaatiossa saattaa olla meneillään erilaisia kehittämisprojekteja. Osa arvioinnin perusteella esiin tulleista kehittämiskohteista saattaa käsitellä samoja asioita, jotka ovat jo kehittämisen alla. Tästä syystä kehittämiskohteita tarkasteltaessa on hyvä huomioida jo meneillään olevat projektit, jotta välttytään päällekkäisyyksiltä. Meneillään olevia projekteja on kuitenkin hyvä tarkastella, jotta niitä voidaan tarvittaessa suunnata uudelleen. (Kontio 2000, 78-79.)

Kohdeorganisaatiossa toteutetun itsearvioinnin pohjalta esiin nousseet kehittämiskohteet ja rakentavat palautteet kirjattiin aluksi yhteen taulukkoon arviointialueittain. Kaikkiaan kehittämiskohteita ja rakentavia palautteita kertyi 265 kappaletta. Tämän jälkeen, ryhmittelyn helpottamiseksi, kehittämiskohteisiin lisättiin asiasanoja sekä toimenpide. Näin löydettiin myös helpommin päällekkäiset kehittämiskohteet. Kun jokaiselle kohteelle oli kirjattu toimenpide, jäljelle jäi 76 kohdetta, joista koottiin kohdeorganisaation toimintaa tukeva toimenpideohjelma vastuineen ja aikatauluineen. Toimenpideohjelma on toimitettu kohdeorganisaation käyttöön. Toimenpideohjelma jätettiin pois sellaiset kehittämiskohteet, jotka eivät koskeneet johtamista tai henkilöstön osaamisen kehittämistä. Nämä tullaan kuitenkin lisäämään yleisiin kehittämiskohteisiin. Toimenpideohjelmaa tullaan vertaamaan kohdeorganisaation olemassa oleviin kehittämiskohteisiin ja uudet kehittämistä vaativat kohteet kirjataan kehittämiskohteisiin (kehu-loki). Havaintojen perusteella pääosa kehittämistarpeista on jo tiedostettu ja osaa on lähdetty jo viemään eteenpäin.

Kun kehittämiskohteet on ryhmitelty ja valittu, on hyvä tiedottaa tuloksista ja jatko-suunnitelmista henkilöstölle. Avointa tiedottamista arvostetaan ja sillä osallistetaan ja

motivoidaan henkilöstöä kehittämistoimintaan. Tuloksista ja jatkosuunnitelmista tiedotettaessa on hyvä tuoda esille kehittämiskohteiden lisäksi myös vahvuudet. Vahvuudet ovat niitä asioita, joista voidaan olla ylpeitä ja on muutenkin hyvä silloin tällöin muistuttaa. Tilaisuudessa kannattaa luoda avoin ja vapaamuotoinen keskusteluilmapiiri. Vapaamuotoisella keskustelulla voidaan selventää epäselviä asioita ja vähentää ennakkoluuloja ja tulevaisuuteen liittyviä pelkoja. (Kontio 2000, 83-84.) Kohdeorganisaation itsearvioinnin tuloksien esittely toteutetaan kesäkuun alussa henkilöstöpäivässä. Koko henkilöstön kanssa käydään läpi erillinen itsearviointiraportti sekä kehittämiskohteiden pohjalta laadittu toimenpideohjelma. Yhteisessä tilaisuudessa toimenpideohjelmaa voidaan vielä tarkentaa ja priorisoida.

#### 4.4 Arvioinnin historiaa

Arvioinnin kehitys on jaettu neljään eri sukupolveen, mutta nyt puhutaan jo myös viidennestä sukupolvesta. Kolme ensimmäistä sukupolvea edustavat realistiseen tiedonkäsitykseen ja objektiiviseen mittaamiseen perustuvaa arvioinnin paradigmaa (Arvola 2012, 31.) Arvolan (2012, 33-34) mukaan neljäs sukupolvi toi mukanaan osallistavan ja harkitsevan arvioinnin. Neljännen sukupolven myötä ajattelu muuttui ja arviointiparadigma vaihtoi suuntaa kohti suhteellista, relativistiseen tietokäsitykseen perustuvaa harkitsevaa arviointia. Ymmärrettiin tiedon ja arvojen suhteellisuus ja subjektiivisuus. Ymmärrettiin myös, että arviointia tehdessä on otettava huomioon kontekstuaaliset aika-, paikka- ja tilannetekijät, eikä voida laatia yleispäteviä, kaiken kattavia arviointikriteerejä ja standardeja, joiden puitteissa kaikkia arvioitaisiin samalla tavalla. Kilpimaa (2005, 38) on samoilla linjoilla, hänen mukaansa standardin keskeisenä funktiona on, että sen sisällöstä voi kukin muodostaa oman käsityksensä omassa organisaatiossa toimivista menettelyistä ja toimintatavoista. Neljännen sukupolven myötä arvioijan lisäksi arviointiprosessiin on osallistettu muitakin osapuolia, arvioijan sana ei ole enää ainoa totuus (Arvola, 2012, 33).

Viides arviointisukupolvi huomioi tasavertaisuuden, mutta perustaksi on otettu standardinomaiset, yleiset laatukriteerit. Tämän sukupolven arviointiajattelua voidaan kutsua realistiseksi, kehittäväksi tai kontekstiperustaiseksi. Arvioinnin tavoitteena on oppimisen näkökulmasta huomioida prosessi, tulokset sekä konteksti, jossa oppiminen

on tapahtunut. Reflektion tehtävänä arvioinnissa on tuottaa tietoa prosessin eri osapuolille. Arvola kutsuu viidennen sukupolven arviointia kehittäväksi ja kontekstiperustaiseksi arvioinniksi. (Arvola, 2012, 34.)

## 5 INVESTORS IN PEOPLE JA MUUT STANDARDIT

Investors In People (IIP) on Isossa-Britanniassa vuonna 1990 kehitetty henkilöstön- ja organisaatioiden kehittämisen laatustandardi, johtamisen keskeinen työkalu. Standardin lähtökohtana on toiminnan kehittäminen siten, että organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja menestyä. Menestymisen keinona toimii henkilöstön osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin jatkuva kehittäminen. Standardi kehitettiin alun perin parantamaan brittiläisten yritysten kilpailukykyä, mutta se alkoi vähitellen levitä kansainvälisille markkinoille 1990-luvulla. Ensimmäinen IIP-projekti, joka oli vasta toinen Iso-Britannian ulkopuolinen projekti, käynnistyi Suomessa 1997. (Kilpimaa 2005, 6, 11,13-14; Efecteam Oy:n www-sivut n.d.) IIP-sertifikaatti on myönnetty Suomessa vasta 14 organisaatiolle (Eilakaislan www-sivut, 2013).

IIP:n lähtökohtana on päämäärien sekä tavoitteiden asettaminen. Keskeisenä keinona tavoitteiden saavuttamisessa on henkilöstön osaaminen ja motivaatio. Keskeisimmille toiminnoille tavoitteita asetettaessa ja niitä jalkautettaessa voidaan sen ohella varmistaa, että tiimeillä ja yksilöillä on riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kilpimaa 2005, 27.) Kehittämismallin avulla pyritään muuntamaan strategiat henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja korostamaan henkilöstön merkitystä organisaation tuloksen tekijänä. Organisaation tulee sitoutua henkilöstön kehittämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lecklin & Laine 2009, 277.) Standardissa korostuvat siis toiminnan tavoitteellisuus sekä henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen (Kilpimaa 2005, 6-7).

IIP-standardilla on kaksi tarkoitusta. Ensinnäkin se on työväline, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää itselleen jatkuvan kehittymisen prosessin, joka usein tarkoittaa vain sitä, että irrallisista toimenpiteistä siirrytään kokonaisvaltaiseen ja systemaattiseen kehittämistyöhön. Toiseksi IIP toimii benchmarkina, yrityksen tilanteen mittaamisena ulkopuolisen arvioijan avulla. (Kilpimaa 2005, 15.) Standardi toimii viitekehystenä, eikä anna yksityiskohtaisia ohjeita miten toimia, vaan organisaatio voi vapaasti valita menetelmät ja työkalut, joilla parantaa suorituskyykyään ja kehittää henkilöstöään. (Lecklin & Laine 2009, 279.) Standardin perimmäisenä tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskyykyä henkilöstöä kehittämällä. Lisäksi se antaa työkalun

toimia systemaattisesti ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. (Kilpimaa 2005, 23, 25.)

Nimestään huolimatta IIP ei standardoi toimintaa, vaan auttaa omaksumaan indikaattoreista tarkoituksenmukaisia keinoja edistää organisaation toimintojen kehittämistä. Toiminnan kehittäminen lähtee aina organisaation omasta tilanteesta ja tavoitteista. (Kilpimaa 2005, 32.)

Kahden työntekijän organisaatio voidaan sertifioida. Mahdollisimman suuren hyödyn standardista saavuttaakseen, organisaatiolla tulisi kuitenkin olla riittävä määrä rakenteita ja toimintaprosesseja. Standardin vaatimuksista voidaan poiketa, jos organisaatiossa ei ole edustuksellisia elimiä (indikaattori 5.3), henkilöstön kehittäminen ei ole johtanut tutkintoihin henkilöstön vähyden vuoksi (9.5), organisaatio ei ole jakautunut yksiköihin (6.1) tai organisaatiossa ei ole tapahtunut suuria rekrytointeja eikä työpaikan vaihtoja (9.1). (Kilpimaa 2005, 171.)

### 5.1 IIP prosessi

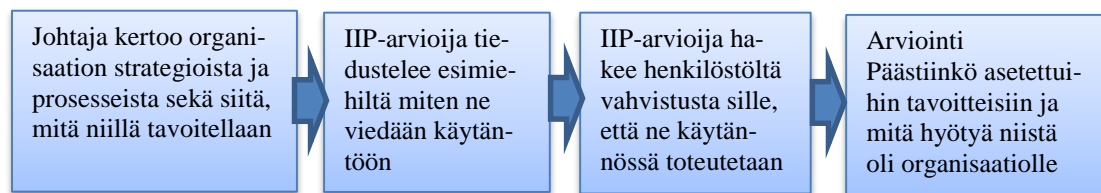
Standardin soveltamisella tavoiteltavien hyötyjen määrittäminen on kunkin organisaation itse päätettävissä. Tavoitteet on hyvä määritellä jo prosessin alkuvaiheessa, jotta niille voidaan määritellä myös mittarit. IIP matka voi alkaa joko alkukartoituksella tai suoraan arvioinnista. Alkukartoitukseen käytetään IIP asiantuntijaa, joka laatii raportin organisaation tilanteesta vertaamalla organisaation käytänteitä ja prosesseja standardin vaatimuksiin. Näin tunnistetaan kehittämistä vaativat alueet, joiden parantamiseksi laaditaan toimintasuunnitelma (kuvio 5). (Kilpimaa 2005, 169.) Kohdeorganisaatiossa ei ollut tarvetta alkukartoitukselle, koska itsearviointeja on tehty jo useita vuosia ja toiminta on sertifioitu kolmen järjestelmän mukaisesti. Itsearvioinnin perusteella esiin nousseet kehittämiskohteet on kirjattu toimenpideohjelmaan.

#### TOIMINTASUUNNITELMA-RUNKO

KEHITTÄMISALUE	TOIMENPITEET	TAVOITTEET	VASTUUHLÖ	ARVIOINTI	AIKATAULU

Kuvio 5. Malli toimintasuunnitelman sisällöstä, muokattu (Kilpimaa 2005, 169-170).

Standardin kehittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että IIP olisi laajasti ja helposti omaksuttavissa, tarkoituksenmukainen kehittämisväline sekä työnantajien, että työntekijöiden kannalta, organisaatioiden muutosvoiman ja jatkuvan parantamisen työkalu sekä riittävän joustava järjestelmä erilaisten yritysten käyttöön. Tästä syystä IIP uudistui merkittävästi 2000-luvun alussa. Aiemman prosesseihin kohdistuneen painotuksen sijaan painopiste siirtyi tuloksiin eli prosessien seuraukset nähtiin itse prosesseja tärkeämpinä. (Kilpimaa 2005, 13, 31-32.) Arviointiprosessiksi kuvattuna (kuvio 6) tämä kertoo hyvin IIP:stä työkaluna.



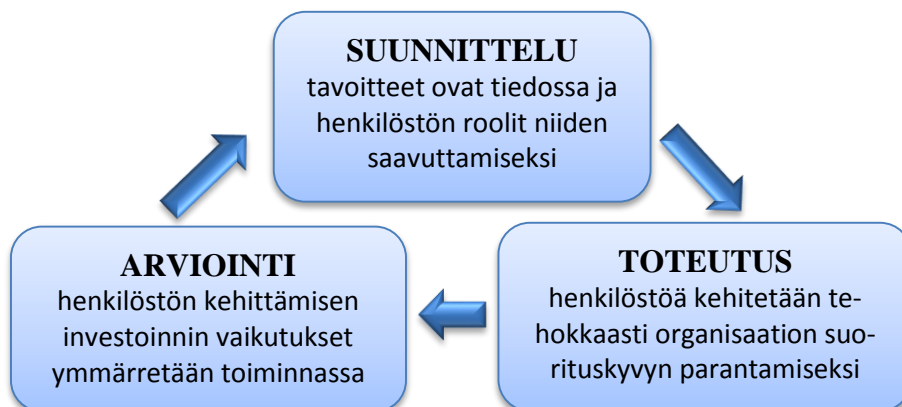
Kuvio 6. Esimerkki arviointiprosessista, muokattu (Kilpimaa 2005, 32).

Johdon tehtävänä on siis tunnistaa kehittämistarpeet ja luoda kehittämisen suuntaviivat sekä viestiä niistä esimiehille ja henkilöstölle. Esimiesten tulee tuntea ja ymmärtää nämä johdon laatimat suunnitelmat ja suuntaviivat sekä tukea henkilöstön kehittymistä näiden pohjalta. Henkilöstö taas osaltaan vastaa omasta oppimisestaan ja kehittymisestään sekä soveltaa oppimaansa käytännössä (Tuominen 2008, 5.)

Vaikka IIP ei edellytä dokumentointia voidaan arvioinnin apuvälineenä käyttää organisaatiossa jo valmiina olevaa kirjallista materiaalia. Keskeinen arvioinnin keino on kuitenkin eri henkilöstöryhmiin kohdentuvat henkilöstöhaastattelut. Käytännössä kuitenkin, varsinkin isoimmissa organisaatioissa, ilman prosesseja toimiminen ei tuota sellaisia tuloksia, joita voitaisiin mitata. (Kilpimaa 2005, 34, 38.)

## 5.2 IIP kehittämisen välineenä

Standardi perustuu menestyvien yritysten hyviksi havaittuihin käytäntöihin ja on jaettu kolmeen periaatteeseen (kuvio 7). Kolmijako on sovellus Demingin ympyrästä, joka painottaa jatkuvaa parantamista. Ympyrä tunnetaan myös PDCA-ympyränä (Plan-Do-Check-Act). (Kilpimaa 2005, 15-16.)



Kuvio 7. IIP - jatkuvan kehittämisen malli, muokattu (Kilpimaa 2005, 16).

Demingin ympyrä on järjestelmällinen toimintamalli oppimisen ja osaamisen jatkuvaan parantamiseen. Nimestä huolimatta mallin esitteli Dr. Demingille hänen mentorinsa Walter Stewhart. Toimintamalli sisältää neljä vaihetta; suunnittele (plan), jossa tunnistetaan tavoite tai päämäärä. Toisena vaiheena suunnitelma toteutetaan (do), kolmannessa vaiheessa toimintaa seurataan ja arvioidaan (check). Neljäs vaihe sulkee ympyrän integroimalla oppimisen prosessiin (act). Neljää vaihetta toistetaan uudelleen ja uudelleen, joka tuottaa jatkuvan parantamisen prosessin. (The W. Edwards Deming institute www-sivut 2015.)

IIP-mallissa kolmea periaatetta tarkastellaan kymmenen eri teeman kautta (kuvio 8) (Efecteam Oy:n www-sivut n.d.). Kymmenen teemaa eli indikaattoria on IIP-kriteeristössä (liite 1) avattu tarkemmin 39 todennettavaan asiaan (Jokilaakson koulutuskuntayhtymän www-sivut n.d.).



Kuvio 8. IIP-kriteeristön kymmenen teemaa (Efecteam Oy:n www-sivut n.d.).



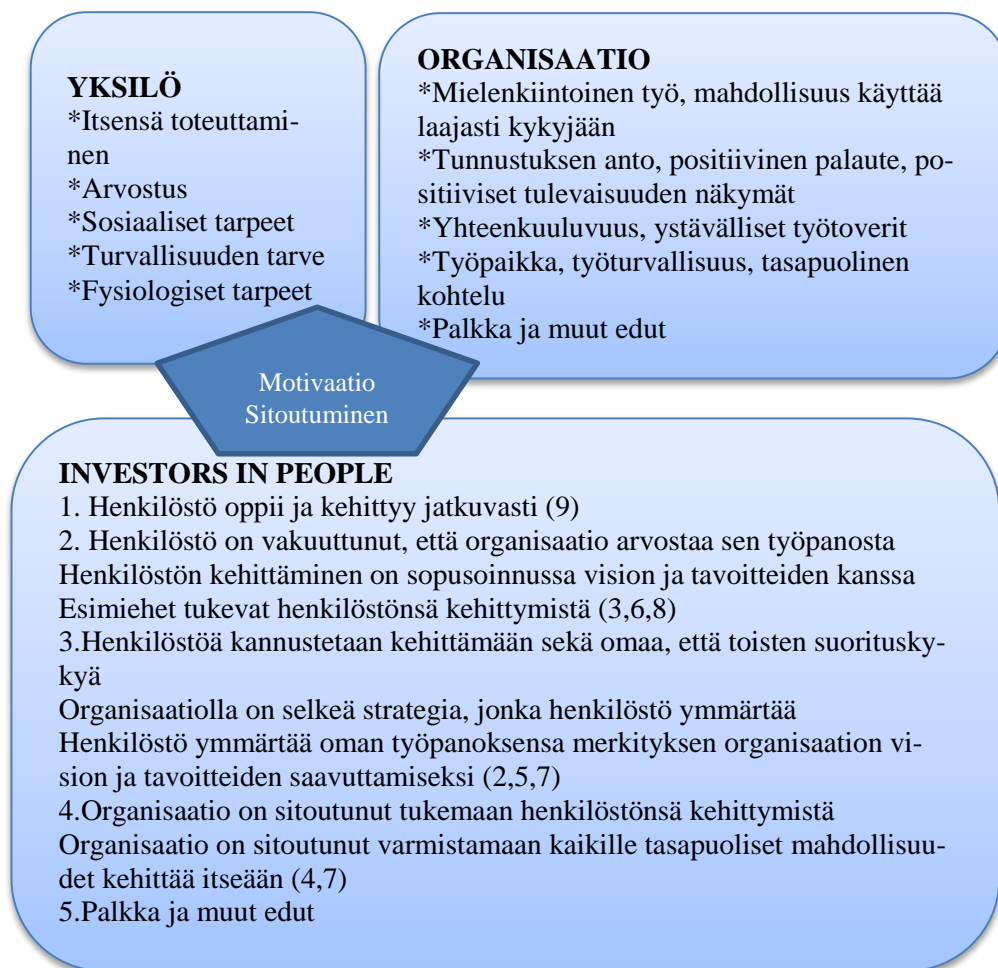
IIP-standardin keskeinen tavoite on jatkuva parantaminen. Kaikki kehittämistoimet tulee kytkeä tavoitteisiin, joista ne johdetaan yksikkö- ja yksilötasolle. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee henkilöstön osaamista kehittää. Tästä muodostuu prosessi, jonka kautta kehittämisestä tulee organisaatiossa osa normaalia käytäntöä. Jatkuvan parantamisen prosessia arvioidaan ja kehitetään organisaation toiminnan kehittymisen myötä. (Kilpimaa 2005, 24-25.)

Jotta organisaatio voidaan sertifioida, on kaikkien 39 todennettavan asian on täytettävä. Tämä voi kuitenkin olla vasta ensimmäinen etappi IIP-matkalla. Ensimmäisen etapin saavuttamisen jälkeen organisaatio voi jatkaa matkaansa ja investoida vieläkin enemmän tavoittelemalla pronssi-, hopea- tai kultatasoa. Kullekin tasolle on määritelty lisää todennettavia asioita, joilla organisaatio voi todentaa hyviä toimintatapojaan. Lisätason valitseminen lähtee siitä, mikä on olennaista organisaation painopisteiden näkökulmasta. IIP pronssitaso käsittää 26 lisävaatimusta, hopeataso 76 lisävaatimusta ja kultataso 126 lisävaatimusta. (Investors in People:n www-sivut, 2014.)

IIP-standardia on käytetty muutoksen johtamisessa lähinnä kolmella tavalla:

- muutoksen katalysaattorina, jolloin standardin sisältö toimii muutostarpeen herättäjänä
- muutoksen mahdollistajana, jolloin standardia käytetään muutosten ohjaukseen ja toteutukseen
- muutoksen oikeuttajana, jolloin standardin avulla voidaan todentaa organisaation hyvät käytännöt ja laajentaa niitä. (Kilpimaa 2005, 107-108.)

Henkilöstön tarpeet, motivaatio, asenteet, oppiminen ja sitoutuminen sekä toisaalta organisaation johtaminen, vuorovaikutus, oppiminen, ilmapiiri, arvot sekä toimintakulttuuri muodostavat kokonaisuuden, jolla yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Kuviossa 9 nähdään, miten IIP tukee tämän kokonaisuuden toteutumista. (Kilpimaa 2005, 115-116.)



Kuvio 9. Yksilön ja organisaation tarpeiden toteutuminen IIP:n avulla, muokattu (Kilpimaa 2005, 116).

### 5.3 IIP-mallin hyötyjä

Ominaista IIP-statuksen saavuttaneille organisaatioille on strategian jalkauttamisen lisäksi muun muassa avoin tiedonkulku, osaamisen systemaattinen kehittäminen, osaamisen johtaminen, osallistuminen, motivaatio, sitoutuminen ja innovatiivisuus. (Kilpimaa 2005, 7.) Tämä vastaa hyvin kohdeorganisaation henkilöstöstrategisiin päätavoitteisiin, jotka ovat osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö (Kohdeorganisaation toimintasuunnitelma 2015, 7).

IIP-standardin hyötyjä organisaatioille ovat muun muassa seuraavat:

- IIP-standardi ei edellytä kirjallisia dokumentteja, byrokratia on minimoitu
- IIP on osa toimintaa, ei erillinen projekti
- yksinkertainen aloittaa ja käyttää sekä yksinkertainen arviointimenettely

- henkilöstön osaamisen kehittyminen ja vaihtuvuuden vähentyminen
- kasvanut kilpailukyky, tuottavuus, kannattavuus, maine, motivaatio
- sisäisen tiedotuksen parantuminen
- muutoksen hallinta
- asiakastyytyväisyyden parantuminen.

Yksilöihin liittyviä todettuja hyötyjä ovat muun muassa arvostus, työtyytyväisyys, avoimuus, vastuun lisääntyminen ja osallistuminen, koulutuksen laatu ja osuvuus sekä oppimista tukemista organisaatiokulttuuri. (Kilpimaa 2005, 28, 114, 168.)

Standardin soveltaminen on kohentanut organisaatioiden osaamispääomaa, joka voi ilmetä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- HR-strategian ja organisaation strategian välisen yhteyden selkiytyminen
- koulutus kohdistuu organisaation tarpeisiin
- koulutusten tulosten arviointi kehittyy.

Muina hyötyinä on nähty mm. koulutusjärjestelmien parantuminen, henkilöstön ammattitaidon kehittyminen, henkilöstön motivaation parantuminen ja osaamistarpeiden kartoitusten kehittyminen. (Kilpimaa 2005, 108.)

Vuonna 1999 tehdyn tutkimuksen mukaan IIP-standardin tason saavuttaneissa organisaatioissa havaittiin edistystä muun muassa seuraavilla alueilla:

- ymmärrys omasta roolista organisaation suunnitelmissa
- sitoutuneisuus organisaation visioon ja tavoitteisiin
- usko siihen, että organisaatio on kiinnostunut henkilöstön näkemyksistä ja arvostaa henkilöstöä
- organisaation toimintaan aidosti osallistuva henkilöstö
- investointi henkilöstöön
- koulutusten tarjonta henkilöstölle ja työnantajan sitoutuminen henkilöstön kouluttamiseen
- asemaansa tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö. (Kilpimaa 2005, 111-112.)

IIP korostaa sitoutumista ylimmästä johdosta alkaen. Sitoutuminen näkyy muun muassa kuvaamalla toimintatapoja, joita organisaatio käyttää henkilöstön kehittämisessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisen pääpaino on henkilöstön ammattitaidon

parantamisessa ja organisaation on osoitettava, että se on sitoutunut tukemaan koko henkilöstön kehittymistä. (Kilpimaa 2005, 17.) Kohdeorganisaatiossa johdon sitoutuminen näkyy muun muassa osallistamalla henkilöstö strategisesta suunnittelusta aina toiminnan arviointiin. Henkilöstöllä on myös merkittävä valta ja vastuu toiminnan kehittämässä. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostetaan vuosittain myös merkittävästi.

#### 5.4 Muita laadunhallintajärjestelmiä

Laatustandardeja ja toiminnan tasoa mittaavia mittaristoja on olemassa hyvin paljon. Tässä keskitytään lähemmin vain kohdeorganisaatiossa oleviin järjestelmiin ISO 9001 ja 14001 sekä OHSAS 18001 sekä IIP:n taustalla olevaan EFQM järjestelmään. Esille tuodaan tiivistetysti myös CAF arviointimallin ja tasapainotetun mittariston (BSC), koska myös ne ottavat kantaa henkilöstöjohtamiseen ja niitä on käytetty kohdeorganisaation toiminnan arvioinnissa. Tämä auttaa osaltaan lukijaa hahmottamaan laadunhallintajärjestelmien laajaa kenttää.

Kullakin toimintajärjestelmällä on oma lähestymistapansa ja tunnuspiirteensä. IIP korostaa toiminnan tavoitteellisuutta sekä taloudellisesta että toiminnallisesta näkökulmasta. IIP edellyttää, että toiminnalle asetetaan tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan. (Kilpimaa 2005, 28-27.)

##### 5.4.1 ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001

Kansainvälinen standardi on malli hyvistä käytännöistä, jotka vakiinnuttavat yhtenäisiä käsitteitä, määritelmiä ja menetelmiä lisäten toimijoiden ymmärrystä ja tietojen vertailukelpoisuutta. Standardit ovat luonteeltaan suosituksia, joten niiden käyttö on vapaaehtoista. Standardien kirjainyhdistelmät SFS, EN ja ISO ilmoittavat organisaation, jossa standardi on vahvistettu. SFS on Suomessa vahvistetun standardin tunnus, EN on eurooppalaisessa standardisoimisjärjestössä CEN:ssä vahvistetun standardin tunnus ja ISO kansainvälisessä standardisoimisjärjestössä ISO:ssa. Näin ollen yhdistelmä SFS-EN ISO tarkoittaa, standardi on vahvistettu kaikissa kolmessa organisaatiossa. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry:n [www-sivut](http://www.sfs.fi) n.d.)

SFS-EN ISO 9001, SFS-EN ISO 14001 ja OHSAS 18001 ovat keskenään yhteensopivia ja ne voidaan arvioida ja sertifioida erikseen tai samanaikaisesti. Seuranta-arvioinnit voidaan niin haluttaessa myös yhdistää. Näin sertifiointipalveluita laajemmin käyttävät organisaatiot voivat nauttia maksimaalisesta hyödystä arvioinneissa. (Inspectan www-sivut 2013.) Kohdeorganisaatiossa näiden kolmen standardin vaatimukset on integroitu yhdeksi toimintajärjestelmäksi ja seuranta-arvioinnit on myös yhdistetty.

ISO-standardi edellyttää laatupolitiikkansa määrittämistä käsikirjaan, jonka avulla annetaan tarkka kuvaus organisaatiosta ja sen prosesseista. ISO-standardeilla on ollut suuri merkitys sille, että organisaatiot ovat alkaneet kiinnittämään huomiota prosesseihin ja niiden laatuun. IIP sen sijaan ei vaadi kirjallista dokumentaatiota ja painopiste on seurauksissa, ei prosesseissa. (Kilpimaa 2005, 26, 28, 33.)

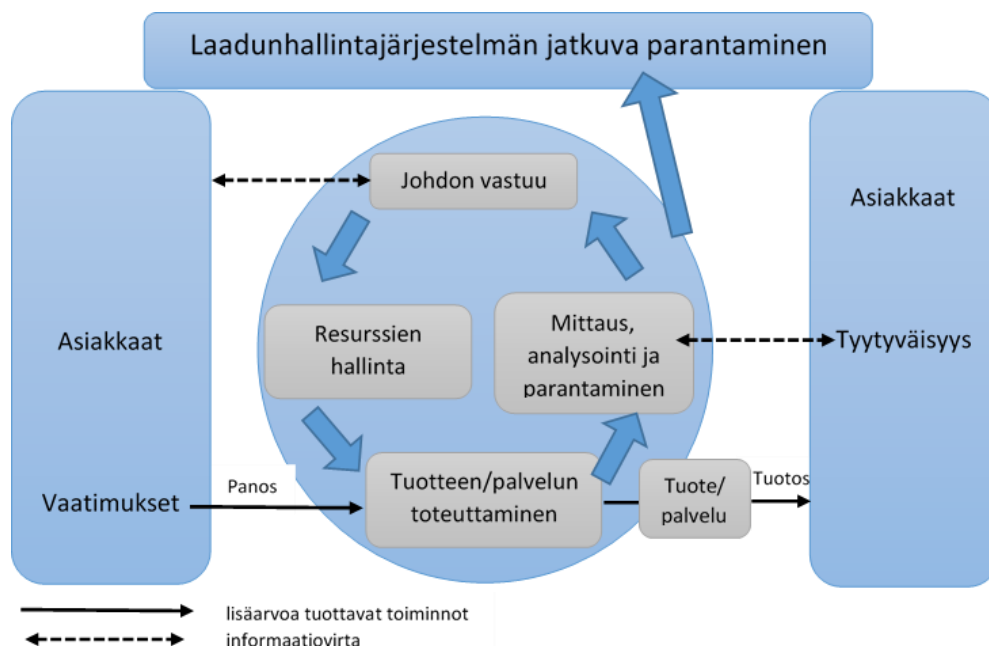
Esiteltyjen ISO standardien etuja ovat muun muassa:

- riskienhallinnan parantaminen
- yrityskuvan parantaminen
- tukee organisaation toiminnan ja prosessien kehittämistä
- tehostaa kustannusten pienentämistä
- henkilöstön osallistumisen, motivaation, tehokkuuden ja hyvinvoinnin parantaminen
- yhteistyön, tiedonkulun ja viestinnän parantaminen
- vastuunjaon selkiytyminen. (Inspectan www-sivut 2013.)

#### 5.4.2 ISO 9001

ISO 9001 on maailman tunnetuin laadunhallintastandardi. Standardi perustuu jatkuvan parantamisen filosofiaan, siksi se toimii erinomaisena työkaluna liiketoiminnan, prosessien ja johtamisen kehittämisessä. Vuosittaiset auditoinnit tukevat toimintatapojen jatkuvaa parantamista. (Inspectan www-sivut 2013.) Standardi soveltuu kaikille organisaatioille koosta, toimialasta ja toiminnasta riippumatta. Kuviossa 10 on esitetty standardin kahdeksan periaatetta; asiakkassuuntautuneisuus, johtajuus, työntekijöiden sitoutuneisuus, prosessiajattelu, järjestelmäkeskeinen johtamistapa, jatkuva toiminnan parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko sekä molemminpuolista hyötyä

tuottavat suhteet toimittajiin. Kaikki nämä ovat hyvään liiketoimintatapaan kuuluvia perusasioita. (Bureau Veritas Finlandin www-sivut n.d.)



Kuvio 10. Laadunhallintajärjestelmän malli (SFS-EN ISO 9001:2008, 10).

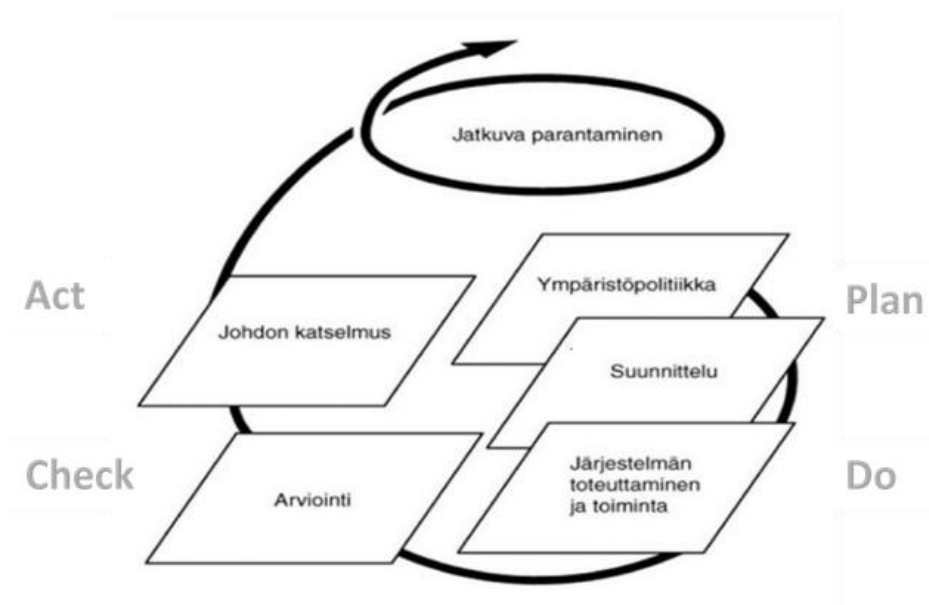
ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä edistää prosessimaisen toimintamallin omaksu- mista osaksi kehitys- ja toteutustyötä. Toimintamallin tavoitteena on nostaa asiakas- vaatimusten toteuttamista, jolloin asiakastyytyväisyys lisääntyy sekä laadunhallinta- järjestelmän vaikuttavuus paranee. (SFS-EN ISO 9001:2008, 8.) Yhteneväisiä ele- menttejä IIP:n kanssa löytyy johtajuus, resurssien hallinta sekä mittaus, analysointi ja parantaminen osioista. Tämä kertoo myös eron eli ISO 9001 tarkastelee kaikkia toi- mintoja, kun IIP keskittyy johtamiseen, henkilöstöön ja toiminnan jatkuvaan paranta- miseen.

#### 5.4.3 ISO 14001

ISO 14001 ympäristöjärjestelmä on maailmanlaajuisesti tunnustettu hallintajärjes- telmä, jonka avulla organisaatio voi tunnistaa ja hallita ympäristövaikutuksia (Bureau Veritas Finlandin www-sivut n.d.). ISO 14001 tarjoaa työkaluja jatkuvaan parantami- seen. Sertifioitu järjestelmä kertoo sidosryhmille vastuullisesta suhtautumisesta ympä- ristöasioihin sekä auttaa parantamaan organisaation prosesseja ja käytäntöjä. Järjestel- män avulla voidaan kasvattaa henkilöstön ympäristöosaamista ja -tietoisuutta. Samalla

se tukee organisaatiota ympäristöasioiden pitkäjänteisessä hoidossa ja vastuiden ja valtuuksien selkeässä määrittelyssä. Vuosittaisten auditointien avulla voidaan jatkuvasti parantaa ympäristöjohtamista sekä tehostaa ympäristövaikutuksien hallintaa. (Inspecta Oy:n www-sivut 2013.)

ISO 14001 ympäristöjärjestelmä on osa ympäristöjohtamisen 14000-standardisarjaa (Suomen standardisoimisliitto SFS ry:n www-sivut n.d.). Standardi perustuu PDCA-menettelyyn ”suunnittele-toteuta-arvio-toimi” (kuvio 11) (SFS-EN ISO 14001:2004, 8). Yhteneväisyys IIP:n kanssa perustuu PDCA-menettelyyn. Standardi edellyttää myös muun muassa riittävää resursointia ja henkilöstön osaamisen varmistamista.



Kuvio 11. Ympäristöjärjestelmän malli, muokattu (SFS-EN ISO 14001:2004, 8).

PDCA-menettelyä voidaan lyhyesti kuvata seuraavasti:

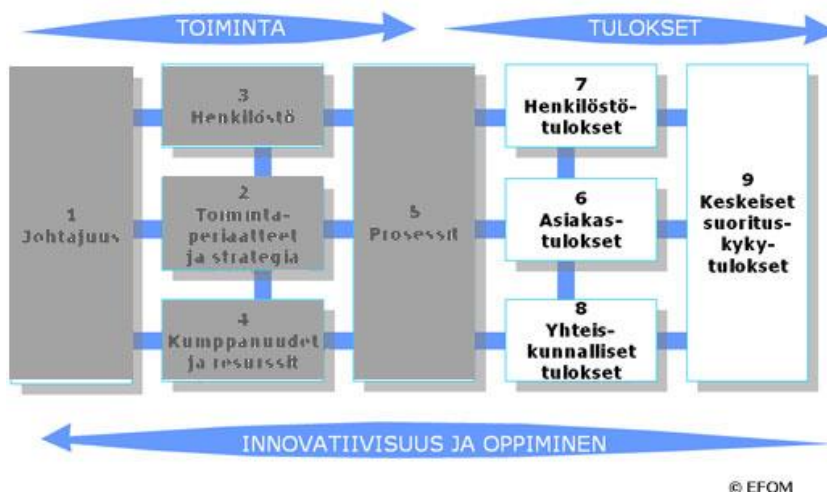
- suunnittele - asetetaan päämäärät ja luodaan tarpeelliset prosessit
- toteuta - prosessien toteutus
- arviointi - tarkkailee ja mittaa prosesseja sekä vertaa niitä päämääriin, tavoitteisiin ja muihin vaatimuksiin
- toimi - ryhdytään toimenpiteisiin, jolla parannetaan järjestelmän suorituskykyä. (SFS-EN ISO 14001:2004, 8.)

#### 5.4.4 OHSAS 18001

OHSAS 18001 on työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen standardi ja kuuluu työterveyden ja työturvallisuuden (TTT) arviointi-sarjaan. Standardin avulla pyritään ennaltaehkäisemään onnettomuuksia ja sairauksia, turvaamaan henkilöstön hyvinvointia ja ohjaamaan työntekijät terveellisesti eläkkeelle. Standardin avulla voidaan myös yhdistää terveys- ja turvallisuuskysymykset keskeiseksi osaksi johtamista, kääntäen fokus yksittäisten onnettomuuksien laskennasta kokonaisvaltaiseen riskien arviointiin ja analyysiin. (Inspecta Oy:n www-sivut 2013; OHSAS 18001:2007,14.) Standardi määrittelee TTT-järjestelmän avulla, miten organisaatio voi hallita ja parantaa TTT-toiminnan tasoa. Kuten ympäristöjärjestelmä 14001, niin myös OHSAS 18001 perustuu PDCA-menettelyyn (Kuvio 11). (OHSAS 18001:2007, 12, 14.) Koska standardi liittyy työterveys- ja työturvallisuusjohtamiseen, niin yhteneväisyys IIP:n kanssa on ilmeinen. Vaikka IIP:ssä ei painoteta työterveyttä- tai työturvallisuutta, niin ne ovat merkittävä osa henkilöstöjohtamista ja tästä syystä lisättiin itsearviointi-kyselyyn. Jatkuva parantaminen on myös keskeinen yhdistävä tekijä.

#### 5.4.5 EFQM

EFQM-malli (kuvio 12) on laaja, koko organisaation toiminnan elementit käsittävä kokonaisuus. Malli sisältää yhdeksän arviointialuetta, joista viisi liittyy toimintaan ja neljä tuloksiin. Mallin perusidea on toiminnan arviointi saavutettujen tulosten perusteella. (Opetushallituksen www-sivut n.d.).



Kuvio 12. EFQM-malli (Opetushallituksen www-sivut n.d.).



EFQM-mallin tunnuspiirteet ilmenevät kuviosta 13.

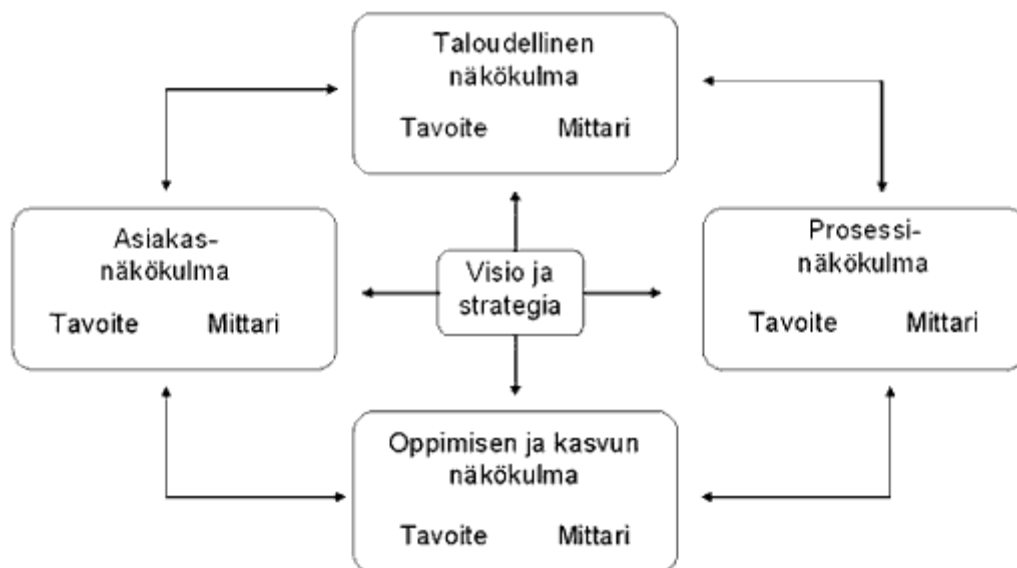


Kuvio 13. EFQM-mallin tunnuspiirteet (Opetushallituksen www-sivut n.d.).

Erot EFQM:n ja IIP:n välillä ovat lähinnä näkökulmissa ja toimintatavassa. EFQM tarkastelee kaikkia toimintoja, kun IIP vain johtajuuteen ja henkilöstöön liittyviä osa-alueita. Voisikin ajatella, että IIP kattaa noin kolmasosan EFQM-mallista. (Kilpimaa 2005, 26-27.)

#### 5.4.6 Balanced Score Card

David Nortonin ja Ropert Kaplanin 1990-luvun alussa kehittämä tasapainotettu mittaristo (Balanced Score Card, BSC) ei ole varsinainen standardi tai malli vaan mittaristo, strategisen ohjauksen väline (Kilpimaa 2005, 25; Voplan www-sivut n.d.). BSC:n avulla organisaation visio, toiminta-ajatus ja strategia voidaan yhdistää toimintaa ohjaavaan kokonaisuuteen. Mittariston tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen sekä strategian toiminnallisuuden, tavoitteellisuuden ja mitattavuuden varmistaminen. Alkuperäisessä BSC-mallissa (kuvio 14) asioita tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joihin on valittu visio ja strategian kannalta keskeiset menestystekijät ja mittarit. (Voplan www-sivut n.d.)



Kuvio 14. Tasapainotettu mittaristo BSC (Voplan www-sivut n.d.).

Näkökulmat voivat vaihdella organisaatioiden strategisten painotusten ja toiminnan suuntaviivojen mukaan. Valittujen näkökulmien tulee kuitenkin kuvata niitä toiminnan alueita, joihin organisaatio haluaa kiinnittää huomiota. (Voplan www-sivut n.d.) BSC:n ja IIP:n eroavaisuudet ovat näkökulmissa. Molemmat korostavat toiminnan tavoitteellisuutta. IIP edellyttää lisäksi, että prosesseille asetetaan tavoitteita ja niitä seurataan ja näiden taustalla on osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Kilpimaa 2005, 27.) IIP:n ja BSC:n yhteneväisyys löytyy oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Organisaatiolla tulee olla oikea ja osaava henkilöstö, jotta se voi toteuttaa muita BSC:n näkökulmia.

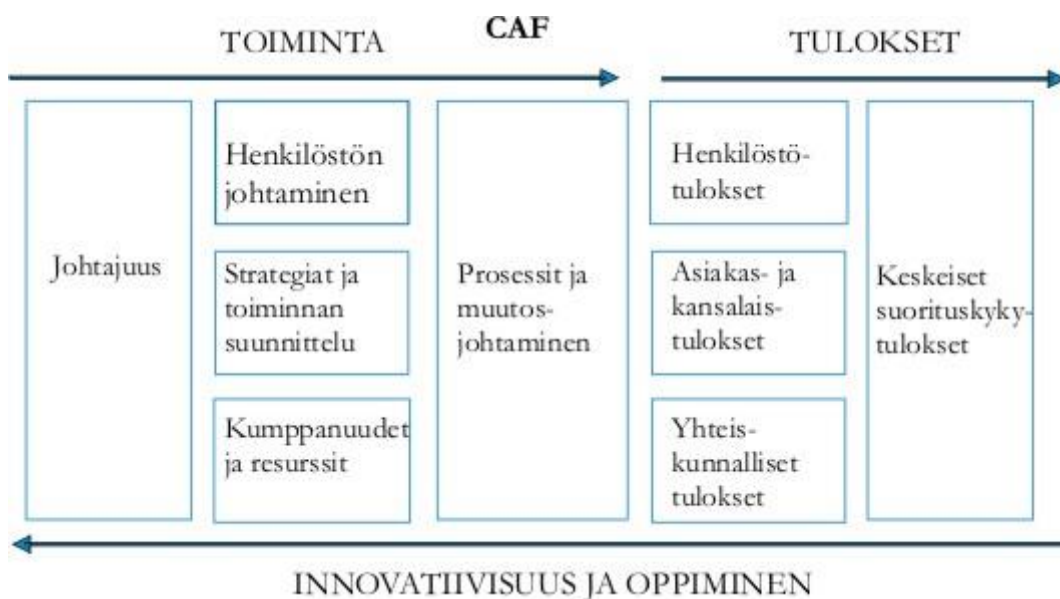
#### 5.4.7 CAF

Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) on tarkoitettu julkisille organisaatioille helppokäyttöiseksi työkaluksi laadunarviointiin. CAF-mallin lähtökohtana on kokonaisvaltainen laadunarviointi. Tarkastelun kohteena ovat tulosalueet ja organisaation toimintatavat, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. Kokonaisvaltaisuus asettaa CAF-mallin samaan ryhmään erityisesti EFQM-mallin kanssa. (Valtiovarainministeriö 2014, 9.)

CAF-mallin neljä päätavoitetta ovat:

- helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa soveltaen PDCA kehittämissyklejä
- auttaa paikantamaan organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita
- erilaisten käytössä olevien laadunhallintamenetelmien yhdistäminen
- edesauttaa organisaatioidenvälistä vertailukehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2014, 9.)

CAF-malli (kuvio 15) käsittää yhdeksän arviointialuetta, jotka kattavat kaikki organisaation toiminnan arvioinnin kannalta keskeisemmät osa-alueet. Arviointialueet käsittävät 28 arviointikohtaa. (Valtiovarainministeriö 2014, 9.) Yhteneväisen IIP:n kanssa CAF:sta tekee johtajuus, henkilöstön johtaminen ja henkilöstötulokset.



Kuvio 15. CAF-malli (Opetushallituksen www-sivut n.d.).

CAF-malli mahdollistaa:

- näyttöön perustuvan arvioinnin, jossa organisaation suorituskykyä verrataan kriteeristöön
- korkean suorituskyvyn saavuttamisen ja todentamisen
- yhteisen ja kestäväen näkemyksen siitä, mitä toiminnan kehittämiseksi tarvitaan
- tulosten ja toimenpiteiden välisen riippuvuuden hahmottamisen
- henkilöstön osallistumisen arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun
- hyvien käytänteiden jakamisen oman ja muiden organisaatioiden kanssa

- säännöllisesti toteutettuna kehittämishankkeiden nivomisen osaksi normaalia johtamista ja kehittymisen seurannan. (Valtiovarainministeriö 2014, 9.)

#### 5.4.8 Yhteenvedoa laadunhallintajärjestelmistä

Suomessa 1990-luvun lopulla käynnissä olleessa IIP-projektissa mukana olleissa yrityksissä oli käytössä joko ISO, EFQM tai BSC -malli. IIP:n ja näiden käytössä olleiden mallien soveltamisessa ei havaittu projektin aikana ristiriitoja. Päävastoin todettiin, että IIP tehosti ja kohdensi käytössä olleita malleja. Esillä oleviin laadunhallintajärjestelmiin verrattuna on voitu todeta, että IIP täydentää ISO 9000 -järjestelmää osaavan ja motivoituneen henkilöstön osalta, EFQM-mallista se sisältää pääosat ja kaiken kaikkiaan kohdistuu ihmisiin ja oppimiseen. (Kilpimaa 2005, 27-28.) Esitellyissä laatu-standardieissa ja toiminnan tasoa mittaavissa mittaristoissa lähtökohtana on pääsääntöisesti koko organisaation toiminnan elementit käsittävä kokonaisuus. IIP voidaankin nähdä näitä täydentävänä ja tiettyjä osa-alueita syventävänä mallina.

Kohdeorganisaation toiminta on sertifioitu myös koko toiminnan osalta. Prosessikartan (kuvio 16) avulla voidaan havainnollistaa toiminnan laajuutta ja mitä osa-aluetta itsearvioinnin avulla on tarkoitus vahvistaa.



Kuvio 16. Kohdeorganisaation prosessikartta (IMS-toimintajärjestelmä 2015).

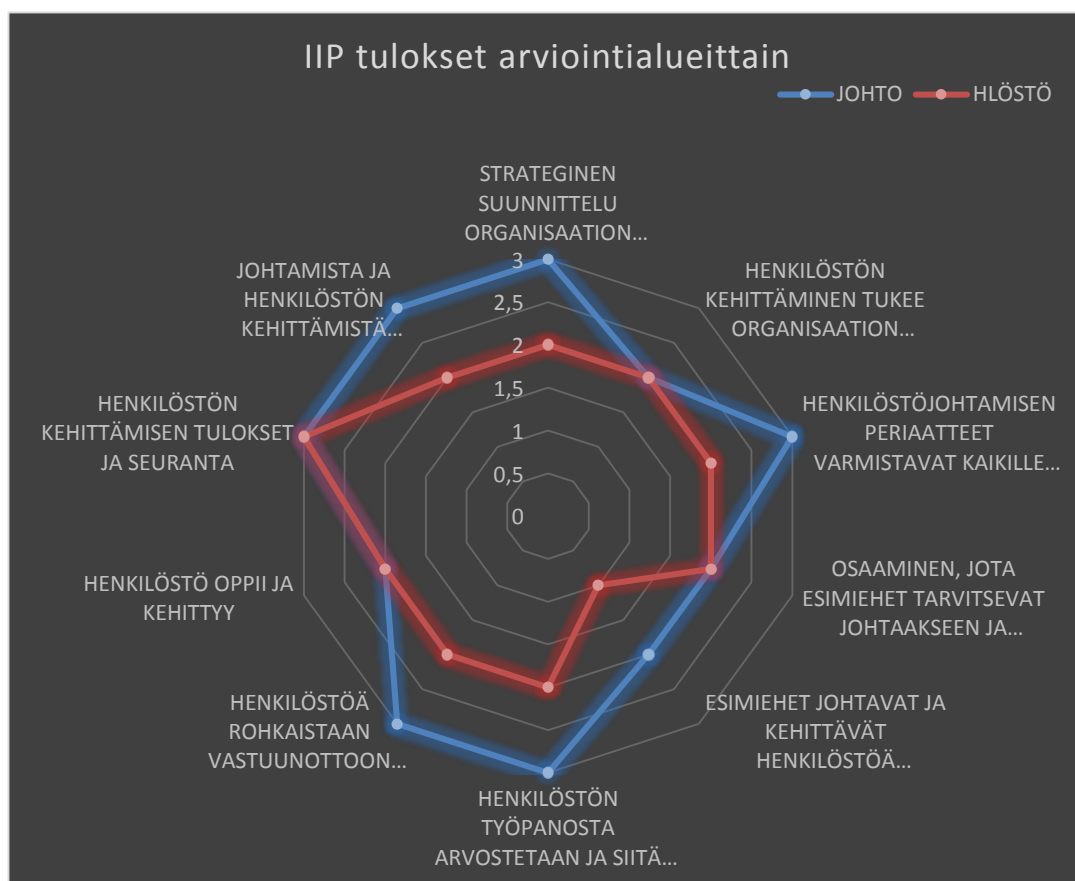
Johtamisen prosessiin sisältyy neljä alaprosessia; strateginen johtaminen, vuosisuunnittelu, operatiivinen johtaminen ja strategian toteuttamisen arviointi. Henkilöstöhallintoprosessi koostuu työntekijän elinkaareen liittyvistä prosesseista kuten rekrytointi,

työsopimusasiat, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen. (IMS-toimintajärjestelmä 2015.)

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimustuloksia (liite 3) tarkastellaan kymmenen eri arviointialueen näkökulmasta. Alkuun kerrotaan teoriaa teema-alueesta yleisesti sekä mitä teemoilla mitataan tai testataan ja mitkä asiat kyseisellä arviointialueella tulee todentaa. Kussakin kohdassa kerrotaan myös, mitä kohdeorganisaatio tavoittelee ja mitä hyötyä eri arviointialueilla nähdään henkilöstölle olevan. Lopuksi analysoidaan kyselyn tuloksia ja verrataan tuloksia tavoitteisiin. Esiin nousseista kehittämisideoista ja rakentavista palautteista on laadittu erillinen toimenpideohjelma, joka on toimitettu kohdeorganisaation käyttöön.

Kuviossa 17 näkyy tulokset arviointialueittain erikseen henkilöstön ja johdon osalta. Kuvioista saa nopeasti käsityksen siitä missä kohdissa henkilöstö ja johto olivat arvioinneissaan samoilla linjoilla ja missä kohdissa arvioinnit poikkeavat toisistaan.



Kuvio 17. Keskiarvot tulokset arviointialueittain.

Vastaajien tavoitemäärä henkilöstöryhmittäin oli neljä vastaajaa. Tämä ei kuitenkaan toteutunut. Tuloksia tutkittaessa havaittiin myös, että osa vastaajista oli valinnut virheellisen henkilöstöryhmän. Tämä tuli esiin siinä, että yhdessä henkilöstöryhmässä (HP) oli enemmän vastaajia, kuin henkilöitä henkilöstöryhmässä todellisuudessa on (taulukko 1). Edellä mainittuihin pohjautuen vastaukset niputettiin muiden henkilöstöryhmien, kuin johdon osalta. Johdon osalta tulokset esitellään erikseen, koska yhtenä kyselyn tavoitteista oli selvittää poikkeavatko johdon ja muun henkilöstön näkemykset toisistaan. Näin myös lisätään luottamuksellisuutta henkilöstöä kohtaan.

Taulukko 1. Vastaajat henkilöstöryhmittäin.

<b>Henkilöstöryhmäni</b>			
<b>Opettaja / suunnittelija</b>	<b>Hallinto (HP)</b>	<b>Internaatti (IP)</b>	<b>Johtoryhmä (SOR)</b>
(N=8)	(N=5)	(N=3)	(N=3)

Itsearviointikyselyyn vastasi yhteensä 19 henkilöä, vastausprosentin ollessa lähes 80 %. Näinkin hyvä vastausprosentti saatiin osittain sillä, että vastaamiseen valittiin yhteinen ajankohta, siihen varattiin resurssia ja kyseessä oli kaikkia koskettava asia eli johtaminen.

Tuloksien esittelyssä henkilöstöllä tarkoitetaan muita, kuin johdon edustajia. Näin tulokset saadaan luontevasti kerrottua sekä vertailtua johdon näkemyksiin. Vastausvalinnoista käytetään seuraavaa termistöä:

- Ei pidä miltään osin paikkansa = puuttuva
- Pitää vain osittain paikkansa = alkava
- Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa = kehittyvä
- Pitää kaikilta osin paikkansa = edistynyt

Termistö perustuu Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien itsearviointiin (Opetushallitus 2014b). Termistö oli henkilökunnalle tuttu ja tuotiin esiin myös itsearviointiin liittyneen ennakkosähköpostiviestissä. Tuloksia käsitellään keskiarvallisesti, koska itsearviointi toteutettiin yksilöarviointina, eikä näin ollen väittämiin voitu ryhmänä löytää konsensusta eli yhteisymmärrystä.

## 6.1 Strateginen suunnittelu organisaation suorituskyvyn parantamiseksi on selkeästi määritelty ja ymmärretty

Arviointialueen avainsanoja ovat organisaation tarkoitus, arvot, visio, strategiat, toimintasuunnitelma, toteutumisen seuranta, strategian ylläpito, henkilöstön edustajien osallistuminen, henkilöstön osallistuminen, tavoitteista sopiminen (Tuominen 2008, 18).

Arviointialueella tarkastellaan, miten organisaatio suunnittelee lyhyen ja pitkän aikavälin toimintaa sekä miten se ottaa henkilöstön mukaan suunnitelmien laadintaan. Tarkastelun kohteena on myös koko henkilöstön ymmärrys organisaation tarkoituksesta, visiosta, arvoista, strategiasta sekä toimintasuunnitelmista, joilla pyritään organisaation tavoitteisiin. (Tuominen 2008,18.) Indikaattorin täyttymiseksi organisaatiolla tulee olla ymmärrettävä strategia, jossa on selkeät tavoitteet sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Henkilöstön tulee ymmärtää oman työtehtävän kannalta merkitykselliset tavoitteet ja niiden vaikutus organisaation tavoitteiden toteutumiseksi. (Kilpimaa 2005, 20-21.)

Organisaation ylimmällä johdolla tulee olla syvälinen näkemys organisaation strategiasta, jota hyödyntämällä voidaan määritellä vähintään yleisellä tasolla se osaaminen, jota strategian toteuttaminen edellyttää. Tavoitteisiin pääseminen edellyttää henkilöstöä, jolla on riittävä ja tavoitteiden mukainen osaaminen. Tämä voidaan nähdä organisaation näkökulmasta investointina, jonka tarkoitus on tuottaa lisäarvoa. Arviointi ja seuranta mahdollistavat maksimaalisen hyödyn saamisen. (Kilpimaa 2005, 53, 108.) Henkilöstöjohtamisen tulee tukea strategista suunnittelua ja toteuttamista sekä olla ehyt kokonaisuus (Ekuri 2006, 10). Henkilöstövoimavarat tulisi myös integroida strategiseen suunnitteluun, koska se voi antaa organisaatiolle merkittävän kilpailuedun. Strategiseen suunnitteluun osallistuminen vahvistaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Loppela 2004, 115.)

Kun organisaation tavoitteet on jaettu ylhäältä alas, muodostuu siitä johdonmukainen kokonaisuus, joka on seurausta johdonmukaisesta strategiaprosessista. Tällä toimintatavalla voidaan henkilöstölle myös delegoida valtaa ja vastuuta. Organisaatiokulttuuri



voi joko tukea strategian toteutumista tai vastaavasti olla jarruttavana tekijänä. (Kilpimaa 2005, 112.) Tästä syystä vision, hyveiden ja strategisten tavoitteiden avaaminen konkreettiselle tasolle on tärkeää. Näin saadaan mahdollisia jarruttavia tekijöitä puretuksi. Kohdeorganisaatiossa hyveet on luotu yhdessä henkilöstön kanssa ja koko henkilöstö osallistuu strategiatyöhön sekä vuosisuunnitteluprosessiin muun muassa omien työryhmiensä ja yhteisten henkilöstöpäivien kautta.

IIP-statuksen saavuttaneilla organisaatioilla on ominaista strategian muuntaminen henkilökohtaisiksi tavoitteiksi asti (Kilpimaa 2005, 7). On erittäin tärkeää, että henkilöstö sisäistää oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta ja sen, miten kukin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa koko organisaation menestymiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. Tästä syystä strategian pilkkominen henkilökohtaisiksi tavoitteiksi on tärkeää ja vielä tärkeämpää on se, että henkilöstö ymmärtää tavoitteet oman työnsä kautta. Myös Kilpimaan (2005, 42) mukaan tavoitteiden auki kirjoittaminen on tärkeää. Visiosta harvoin saadaan suoraan strategiset tavoitteet, siksi onkin tärkeää avata vision ja arvojen sisältö konkreettiselle tasolle ja konkreettiseksi tavoitteiksi. Tietoisuus tavoitteista auttaa hahmottamaan omaa osuutta kokonaisuudessa sekä lisää ymmärrystä ja kykyä arvioida miten voi edistää tavoitteiden toteutumista. Ymmärryksen kautta myös sitoutuminen vahvistuu. (Kilpimaa 2005, 45.)

Arviointialueella haluttiin varmistaa keskusteluyhteyksien toimivuus johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön kanssa yhteistyössä laaditulla strategialla ja tavoitteilla henkilöstö sitoutuu paremmin tavoitteiden saavuttamiseen. Itsearviointilla varmistettiin myös strategian ja toimintasuunnitelmien ymmärrettävyys ja se, että henkilöstöllä on konkreettinen tieto mitä heiltä odotetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön näkökulmasta hyötynä on se, että henkilöstö osaa nähdä oman työnsä osana kokonaisuutta. Henkilöstön työroolin selkeys eli mitä henkilöstöltä konkreettisesti odotetaan ja mistä työntekijä tietää onnistuneensa.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Organisaatiolla on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee
2. Organisaation strategia on selkeä ja siitä on johdettu selkeät tavoitteet toimintasuunnitelmaan / tulokortteihin
3. Organisaation hyveet ovat selkeitä, arjen toimintaa ohjaavia periaatteita

4. Henkilöstö on ollut mukana ja henkilöstöä on kuultu toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita laadittaessa.
5. Osaan kuvata organisaation ja omien työryhmieni tavoitteet sekä tiedän, mitä minulta odotetaan niiden saavuttamiseksi.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 2) arviointialueen kokonaisuus oli keskiarvallisesti kehittyvällä tasolla ja johdon näkemyksen mukaan edistyneellä tasolla. Ainoastaan kahden väittämän osalta henkilöstö ja johto olivat samoilla linjoilla. Työsuhteen kestolla (taulukko 3) ei saatu arviointialueen analysointiin selittävää tekijää. 5-9 vuotta työsuhteessa olleiden arvioinnit olivat lähes yksimielisiä, muissa ryhmissä arvioinnit jakautuivat selkeästi enemmän. Ainoastaan yli 15 vuotta työsuhteessa olleista kukaan ei vastannut mihinkään arviointialueen kohtaan en osaa sanoa / en tunne asiaa.

Taulukko 2. Arviointialueen 1. tulokset.

SUUNNITTELU		HLÖSTÖ					JOHTO				
1.	STRATEGINEN SUUNNITTELU ORGANISAATION SUORITUSKYVYN PARANTAMISEKSI ON SELVÄSTI MÄÄRITELTY JA YMMÄRRETTY	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1.1.	Organisaatiolla on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee	3			11	2				1	2
1.2.	Organisaation strategia on selkeä ja siitä on johdettu selkeät tavoitteet toimintasuunnitelmaan / tuloskortteihin	2		4	9						3
1.3.	Organisaation hyveet ovat selkeitä, arjen toimintaa ohjaavia periaatteita		1	6	9				2		1
1.4.	Henkilöstö on ollut mukana ja henkilöstöä on kuultu toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita laadittaessa	1		4	9	2			2		1
1.5.	Osaan kuvata organisaation ja omien työryhmieni tavoitteet sekä tiedän, mitä minulta odotetaan niiden saavuttamiseksi	1		7	8				1		2
		7	1	21	46	4	0	0	0	6	9
			1%	29%	64%	6%	0%	0%	40%	60%	

Taulukko 3. Arviointialueen 1 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 1	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	3	2	2	0
Puuttuva	1	0	0	0
Alkava	8	0	11	2
Kehittyvä	9	21	14	8
Edistynyt	4	2	2	5

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö nosti esiin keskeisiä asiakirjoja ja toimintamalleja, jotka tukevat sitä, että henkilöstö on pääsääntöisesti tietoinen arviointialueen sisällöstä ja sitä ohjaavista asiakirjoista. Perusteluissa nostettiin esiin muun muassa missio, visio, toiminta-ajatus, toimintakäsikirja, toimintasuunnitelma, johdon katsel-

mukset, eri tiimien muistiot, henkilöstökoulutukset, oppimiskahvilat, johtoryhmätyökentely, työaikasuunnittelu (TAS) -keskustelut, tuloskortit, hyveet, henkilöstön osallistuminen vuosisuunnitteluun, prosessinomistajien tehtävät ja vastuut sekä asiakkuusryhmät.

Rakentavina perusteluina esiin nousi tavoitteiden ja niiden kirjaamisen selkiyttäminen, strategioiden puuttuminen osittain, keinot, joilla tavoitteisiin päästään, toimintasuunnitelman yleisluonteisuus ja sisällön rikkonaisuus, hyveet eivät näy arjessa ja ovat osittain unohtuneet sekä työryhmien vastuut.

Kehittämisideoina henkilöstö nosti esille:

- pidemmän aikavälin suunnittelu
- yhteisen tilaisuuden, jossa asiat käytäisiin yhdessä läpi, näin asioiden tulkitaan ei jää varaa
- tavoitteiden ja niiden kirjaamisen selkeyttäminen
- kehityskeskustelujen palauttaminen vuosittain tapahtuvaksi
- strategian laittaminen selkeästi esille
- toimintasuunnitelmaan osioittain muutaman vuoden päätavoite ja strategiat sekä näiden auki kirjoittaminen
- toimintasuunnitelmaan enemmän numeerista tietoa
- toimintasuunnitelmaan yhtenäiset pohjat koulutusaloittain
- avoimuuden lisääminen (palautteiden läpikäymiseen liittyen)
- hyveiden päivittäminen ja opiskelijoiden mukaan ottaminen päivitystyöhön
- hyveiden auki kirjoittaminen (miten hyveitä pyritään toteuttamaan)
- tiedonkulun parantaminen (liittyen toisen työn kunnioittamiseen ja prosessien rajapintojen tunnistamiseen)
- vuosisuunnitteluprosessi projektiksi ja aloituksen aikaistaminen – alkuun yhteinen vapaamuotoinen keskustelu, jonka jälkeen mahdollisuus vapaaseen kirjoittamiseen
- tavoiteasetannan selkiyttäminen.

Perusteluista ja kehittämisideoista käy selkeästi esille, että koko henkilöstö ei ole sisäistänyt tai ei ole tietoinen kaikista toimintamalleista. Esimerkiksi kehityskeskuste-

luja on käyty vuosittain, strategiat on kirjattu toimintasuunnitelmaan kaikkien saataville ja vuoden 2015 osalta tavoitteet käytiin koko henkilöstön kanssa yhdessä läpi. Prosessien läpikäyminen on siis paikallaan, näin varmistetaan myös henkilöstön sitoutuminen, kun tietoisuus tavoitteista ja odotuksista kasvaa.

Kehittämisideoissa henkilöstön ja johdon näkemykset ovat hyvin lähellä toisiaan. Johdon kehittämisideoina nousi esiin:

- strategiaprosessin päivitys ja sen läpikäynti yhdessä henkilöstön kanssa
- vuosikellon päivitys (vuosisuunnitteluun liittyvät asiat)
- tulosten tarkempi analysointi työryhmissä
- hyveiden päivitys
- tavoitteiden läpikäynti useammassa foorumissa.

Henkilöstön ja johdon näkemykset poikkeavat arviointialueella kohdissa 1.1, 1.2 ja 1.3, jotka koskivat strategiatyötä ja vuosisuunnittelua. Tämä nousi esiin myös perusteluissa, joissa nostettiin esiin mm. strategiaprosessin, toimintasuunnitelman ja tuloskorttien läpikäynnin henkilöstön kanssa. Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa kohdeorganisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että toiminta voidaan katsoa täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset. Kokonaisuutena arviointialueen vastaukset ovat hyvin linjassa tutkijan tekemiin havaintoihin, eikä esiin noussut mitään erityistä, jota ei olisi jo jollain tasolla tiedostettu. Osa kehittämiskohteista on jo lähdetty viemään eteenpäin, kuten hyveiden ja vuosikellon päivittäminen. Suhteellisen pienellä panostuksella arviointialueen tuloksia saadaan varmasti jatkossa parannettua.

## 6.2 Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista

Arviointialueen avainsanoja ovat liiketoimintasuunnitelma, kehittymistarpeet ja -tavoitteet, oppimis- ja kehitymissuunnitelmat, osallistuminen, toteutumisen arvioinnin suunnittelu, hyödyllisyyden kokoaminen (Tuominen 2008, 42).

Arviointialueella tarkastellaan miten oppimis- ja kehittymistarpeet, kehittymistavoitteet ja -suunnitelmat on organisaatiossa määritelty, sekä miten henkilöstö osallistuu tähän työhön (Tuominen 2008, 42). Indikaattorilla mitataan miten hyvin henkilöstön

kehittäminen on johdettu organisaation tavoitteista ja ymmärtääkö henkilöstö miten he edistävät organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Indikaattorin täyttymiseksi tulee osoittaa, että kehittämistoimet tukevat henkilöstöä organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Henkilöstön tulee kyetä kuvaamaan, miten heidän kehittämisensä ja jokapäiväinen työnsä auttaa toteuttamaan organisaation tavoitteita. (Kilpimaa 2005, 21.)

Osaamisstrategian tulee perustua ja kytkeytyä organisaation strategiaan, jotta se voi tukea organisaation tavoitteiden toteutumista. Ideaalitalanteessa osaamisstrategiaan sisältyvät kehittämisen painopisteet, tavoitteet, arviointikriteerit sekä kehittämistoimien toteuttamisen keinoja, olematta kuitenkaan liian yksityiskohtainen. Osaamisstrategia konkretisoituu ja tarkentuu vietäessä sitä hierarkiassa alaspäin. Henkilöstön kehittämistarpeita kartoitettaessa ja yksilötason kehittämistoimista sovittaessa voidaan tukeutua organisaation strategiasta johdettuihin suunnitelmiin sekä osaamisstrategiasta johdettuihin kehittämissuunnitelmiin. Näin organisaatiolle saadaan kehitettyä johdonmukainen osaamisen kehittämisen prosessi, joka tukee strategian toteutumista. (Kilpimaa 2005, 53-54.)

Osaamisstrategiaa suunniteltaessa ja kehittämistoimista sovittaessa tulee sopia myös tavoitteet ja tapa, jolla toimintaa arvioidaan ja mitataan. Samalla otetaan kantaa tavoitteiden selkeyteen, mitattavuuteen, tarkoituksenmukaisuuteen ja sisältöön. Näin itse arvioinnista saadaan yksinkertainen toimenpide, jossa tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden toteutumista, tästä syystä osaamisstrategiassa määritellään oppimisen tavoitteet ja tuloksia verrataan niitä vasten. Osaamistason määrittelyyn voidaan käyttää tehtäväkohtaisia osaamisprofiileja tai yksikkökohtaisia osaamismatriiseja. Osaamistarve saadaan vertaamalla työntekijän osaamista esimerkiksi osaamisprofiiliin, näin saadaan luotua henkilöstön kehittämissuunnitelma, joka voidaan vielä tarpeen mukaan priorisoida. Strategian ja osaamisstrategian jalkauttamisessa voidaan sisäisen tiedotuksen lisäksi käyttää tavoite- ja kehityskeskusteluja. (Kilpimaa 2005, 54, 89, 117.)

Kehittämisen kautta toivotaan usein saatavan aikaan muutoksia, jotka tuottaisivat samalla oppimista, joka puolestaan johtaisi uusiin kehittämis- ja muutospolkuihin. Jatkuvan muutoksen ajassa uuden oppiminen ja kehittäminen on pitänyt kytkeä osaksi

muutosta. Kehittämistä käytetäänkin osana muutoksen hallintaa ja tuottamista. (Loppela 2004, 106.)

Kohdeorganisaation yhtenä henkilöstöstrategisena tavoitteena on osaava henkilöstö (Kohdeorganisaation toimintasuunnitelma 2015, 7). Tavoite on huomioitu niin toimintasuunnitelmassa, kuin tavoiteasetannassakin. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostetaan vahvasti ja jokaiselle päätoimiselle työntekijälle resursoidaan jo lähtökohdaisesti peruskoulutusresurssi, tämän lisäksi pidemmät koulutukset sovitaan pääsääntöisesti kehityskeskusteluissa. Vuositasolla koulutustavoitteet ja niiden seurantamenettelyt kirjataan henkilöstöryhmittäin koulutussuunnitelmaan, joka laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Osaamistarpeet voivat nousta esiin eri toimintamallien kautta, kuten toimintaympäristön ja lakimuutosten myötä, kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksista, esimiesten vuorovaikutus 360-kyselyn sekä henkilöstövaihdosten myötä. Mahdollisiin osaamisvajaisiin pyritään reagoimaan mahdollisimman ennakoivasti, muun muassa kouluttamalla henkilöstöä muun muassa tiedossa oleviin lakimuutoksiin perustuen.

Arviointialueella halutaan varmistaa, että henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Kehittämistarpeiden ja resurssien tulee kytkeytyä organisaation tavoitteisiin. Itsearviointilla varmistetaan myös henkilöstön osallistuminen kehittämistarpeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä ymmärrys kehittämistoimenpiteiden merkityksestä organisaation toiminnassa. Henkilöstön näkökulmasta hyötynä nähdään se, että henkilöstö ymmärtää osaamisen kehittämisen osana organisaation tavoitteita sekä on tietoinen kehittämistoimista, niiden suunnittelusta sekä mahdollisuudesta itsensä kehittämiseen.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Organisaatiolla on selkeät suunnitelmat henkilöstön kehittämistarpeista ja niiden resursoineista
2. Kehittämistarpeista on johdettu konkreettiset tavoitteet ja arviointimenetelmät
3. Henkilöstö osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä niistä johdettavien kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun
4. Osaan kuvata henkilöstön kehittämistoimenpiteiden tavoitteet henkilökohtaisella, työryhmieni sekä organisaation tasolla.

Henkilöstön ja johdon näkemyksen mukaan (taulukko 4) arviointialueen kokonaisuus oli keskiarvallisesti kehittyvällä tasolla. Työsuhteen keston mukaan (taulukko 5) suurin osa arvioi kohdan kehittyvälle tasolla. 0-4 ja 10-14 vuotta työsuhteessa olleiden osalta arvioinnit jakautuivat suhteellisesti eniten. Merkittävää oli myös, että en tunne asiaa / en osaa sanoa vastauksia oli jokaisessa kohdassa (pl. yli 15 v) oli suhteellisen paljon. Keskiarvallisesti joka viides ei ollut tietoinen tai tuntenut arviointialueen asioita. Erityisesti kohdassa 2.2 tietoisuus oli heikkoa.

Taulukko 4. Arviointialueen 2. tulokset.

SUUNNITTELU		HLÖSTÖ					JOHTO				
2.	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN TUKEE ORGANISAATION TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
2.1.	Organisaatiolla on selkeät suunnitelmat henkilöstön kehittämistarpeista ja niiden resurssineista	3		4	6	2				1	2
2.2.	Kehittämistarpeista on johdettu konkreettiset tavoitteet ja arviointimenetelmät	7	1	3	5				2	1	
2.3.	Henkilöstö osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä niistä johdettavien kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun	2	1	4	9			1	1	1	
2.4.	Osaan kuvata henkilöstön kehittämistoimenpiteiden tavoitteet henkilökohtaisella, työryhmieni sekä organisaation tasolla.	4	2	5	5				2	1	
		16	4	16	25	2	0	0	1	6	5
			9 %	34 %	43 %	4 %		0 %	8 %	30 %	42 %

Taulukko 5. Arviointialueen 2 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 2	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	4	6	6	0
Puuttuva	2	0	2	0
Alkava	6	2	6	3
Kehittyvä	6	8	9	8
Edistynyt	2	4	1	0
	20	20	24	11

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö nosti esiin keskeisiä asiakirjoja ja toimintamalleja, jotka tukevat sitä, että henkilöstö on vastauksista riippumatta tietoinen arviointialueen sisällöstä ja sitä ohjaavista asiakirjoista. Perusteluissa nostettiin esiin muun muassa koulutussuunnitelma ja sen laadinta yhdessä henkilöstön kanssa, koulutusmyönteisyys, työaikasunnitelma (TAS) -keskustelut, oppimiskahvilat, henkilöstökoulutukset, kehityskeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, opettajafoorumi, hanketoiminta sekä tietoisuus omista tavoitteista.

Rakentavina perusteluina esiin nousi lyhyen aikavälin suunnittelu, työkuorman epätasainen jakautuminen, jatkuva perehtyminen uusiin asioihin, perehdyttämisen vajavaisuus uusien työtehtävien annossa, osaamiskartoitusten tekemisen epäsäännöllisyys,

epätietoisuus koulutussuunnitelman olemassa olost ja sijainnista, osaamiskartoituksen ajantasaisuus, epätietoisuus koulutussuunnitelman arvioinnista ja kehityskeskustelujen pois jäänti.

Kehittämisisideoina henkilöstö nosti esille:

- kehityskeskusteluihin yksilöllisemmät ammatilliset kehitymissuunnitelmat ja niiden seuranta
- yhtenäinen toimintamalli koskemaan koko henkilöstöä
- uusien ideoiden todellinen hyödyntäminen
- kehityskeskustelut takaisin
- osaamiskartoituksen päivittäminen (eri ammattiryhmien parempi huomioiminen ja eri prosessien ydinosamisaatimukset)
- tiedotuskanava koulutukseen osallistumisista, tiedon jakaminen laajemmin talon sisällä
- suunnitelmallisuuden kehittäminen, erityisesti arvioinnin ja seurannan osalta

Kuten arviointialueella yksi, niin myös tällä arviointialueella käy ilmi, että henkilöstö ei ole tietoinen tai sisäistänyt kaikkia toimintamalleja. Esimerkiksi kehityskeskusteluja on käyty vuosittain, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma seurantamenettelyineen on laadittu yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa ja koko henkilöstöllä on ollut mahdollista ottaa suunnitelmaan kantaa, suunnitelmista on myös tiedotettu koko henkilöstölle.

Johdon arvioinnista käy selkeästi esille, että johto on hyvin tietoinen menettelyta-voista. Erittäin vahvasti nousi esiin itsensä kehittämisen vahva tukeminen, tämä tuli esiin myös henkilöstön arvioinnissa. Kriittisenä kohtana johdon arvioinnissa nousi esiin osan henkilökunnan osallistumispassiivisuus.

Kehittämisisideoina johto nosti esiin:

- osaamiskartoituskoosteen koko henkilöstön osalta
- pätevyitymiskoulutusten resurssien kirjaamisen koulutussuunnitelmaan
- henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien laadinnan kehityskeskusteluissa
- arviointimenetelmien puuttumisen



- koulutusten vaikuttavuuden arvioinnin
- koulutussuunnitelman tarkemman avaamisen henkilökunnalle
- kehittämistarpeiden tunnistamisen ja suunnittelun nostamisen työryhmien asialistoille.

Henkilöstön ja johdon näkemykset poikkeavat osittain arviointikohdissa 2.1, joka koski henkilöstösuunnitelmaa. Tämä nousi esiin myös perusteluissa ja kehittämisside-oissa, on selvää epätietoisuutta miten suunnitelma laaditaan ja mistä se löytyy. Arviointikohdassa 2.2 oli henkilöstön osalta merkittävä määrä antanut arvioksi en osaa sanoa / en tunne asiaa. Vaikka henkilöstösuunnitelmasta on tiedotettu henkilökuntaa, käytämän mukaan selville, että sitä ei ole joko luettu tai sisäistetty. Arviointikohta 2.3 nousee esiin sen vuoksi, että kaikki johdon edustajat ovat arvioineet kohteen eri tavalla. Johtuuko tämä siitä, että tunnistetaan osan osallistumispassiivisuus vai siitä, että johdonkaan osalta ei ole sisäistetty prosessia? Kun johtokin on näin eri linjoilla, on selvää, että kohde nostetaan toimenpideohjelmaan. Tutkijan havaintoihin verrattuna erityisesti epätietoisuus koulutussuunnitelman olemassaolosta oli yllättävää.

Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että toiminta voidaan arviointialueella katsoa täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset. Kehittämiskohteina ei esiin noussut mitään erityistä, jota ei olisi jo jollain tasolla tiedostettu. Osaa kehittämiskohteista on jo lähdetty viemään eteenpäinkin muun muassa osaamiskartoituksen päivittäminen. Tälläkin arviointialueella suhteellisen pienin panostuksin arviointialueen tuloksia saadaan jatkossa parannettua.

### 6.3 Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet

Arviointialueen avainsanoja ovat edellytykset, kannustaminen, ihmisten erilaisuus, yhdenvertaiset mahdollisuudet, oman osaamisen siirtäminen muille sekä tiedot, taidot ja resurssit (Tuominen 2008, 63).

Arviointialueella tarkastellaan, miten henkilöstöä kannustetaan oppimiseen ja kehittämiseen (Tuominen 2008, 63) sekä niitä toimintatapoja, joilla edistetään henkilöstöä parantamaan omia sekä toisten työsuorituksia. Arviointialueella tarkastellaan myös, onko kaikilla tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittyä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstön tulee osata kertoa, miten organisaatio luo aktiivisesti edellytyksiä parempiin työsuorituksiin. Henkilöstö osaa myös ilmaista, miten heille annetaan tarvittavaa apua, tukea, ohjausta ja kannustusta omien ja muiden työsuoritusten parantamiseksi. Organisaation tulee osoittaa, että erilaiset kehitystarpeet huomioidaan ja niiden toteutumista tuetaan tasa-arvoisesti. (Kilpimaa 2005, 18.)

Organisaation ottaessa käyttöön laatujärjestelmän on yleistä, että samalla linjataan henkilöstöjohtamiskäytäntöjä tukemaan laatujärjestelmän tavoitteita (Lumijärvi 2006, 31). Sitoutuminen henkilöstön kehittämiseen tasapuolisesti ilmentää organisaation arvostusta henkilöstöään kohtaan. Erot henkilöstön kehittämistoimissa voivat johtua tietämyksestä ja taidoista suhteessa omassa työssä vaadittavaan osaamiseen. IIP arvioinnissa selvitetäänkin, uskooko henkilöstö organisaation sitoutumiseen, tasa-arvoon ja vahvistaako henkilöstö käytännön toimenpiteet. Esimiesten panos henkilöstön kehittämisessä on yleensä ratkaisevassa asemassa, siksi onkin tärkeää saada esimiehet sisäistämään vastuunsa tältä osin. Pitkälle kehittyneestä ja hyvästä toiminnasta kertoo se, jos henkilöstö aktiivisesti etsii keinoja kehittää omaa sekä toisten osaamista. Myös luottamus esimiesten ja henkilöstön välillä on tärkeässä asemassa. (Kilpimaa 2005, 58-59, 81, 84, 100.)

Työntekijöiden tarpeita ja toivomuksia on hyvä kuunnella ja tiedostaa heidän omat tavoitteet ja päämäärät. On vaikeampi muuttaa ihmisten tahtoa, kuin selvittää mitä ne tahtovat. Tavoitteet tulisi olla hyvin selkeitä ja yksilöityjä, jotta työntekijät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. (Loppela 2004, 110.)

Arviointialueella tavoitellaan henkilöstön kehittämistä strategian ja henkilöstösuunnitelman linjausten mukaisesti, kehittämistoimenpiteitä tarkennetaan työaikasuunnitelma- ja kehityskeskustelujen avulla. Työparitoiminnalla varmistetaan osaamisen jakamista sekä kehitetään toisten suorituskyvyn parantamista. Yhtenäiset käytännöt ja resursointi tekevät henkilöstön kehittämistavoista avoimet, ennustettavat ja yhdenmukaiset kaikille. Itsearviointilla varmistetaan myös henkilöstön tasavertainen kohtelu

itsensä kehittämisessä. Hyöty henkilöstölle on, että kaikilla on tasavertainen mahdollisuus oman suorituskyvyn parantamiseen. Erilaisilla oppimis- ja kehittymistavoilla huomioidaan mm. erilaisuus oppimistavoissa. Hyötynä on myös työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta työyhteisössä ja suoriutumiskyvystä omissa tehtävissä.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Henkilöstöä kannustetaan tuottamaan ajatuksia sekä oman, että toisten suorituskyvyn parantamiseksi
2. Henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioidaan ja kaikille varmistetaan riittävä tuki sekä yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet
3. Osaan kertoa, miten voin vaikuttaa osaamiseeni ja kehittymiseeni liittyviin asioihin.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 6) arviointialueen kokonaisuus oli keskiarvolla kehittyvällä tasolla, johdon näkemyksen mukaan toiminta oli selvästi edistyneellä tasolla. Työsuhteen keston mukaan (taulukko 7) tarkasteltuna myös tällä arviointialueella 0-4 vuotta ja 10-14 vuotta työsuhteessa olleiden arvioinnin jakautuvat eniten. 0-4 vuotta työsuhteessa olleet arvioivat kohdan kuitenkin pääosin kehittyvälle/edistyneelle tasolle. Tästä voi päätellä, että alle 5 vuotta työsuhteessa olleet kokeyvat muita enemmän saavansa kannustusta ja tukea itsensä kehittämiseen. On kuitenkin huomioitava oman aktiivisuuden merkitys itsensä kehittämisessä, kuten henkilöstön perusteluissakin todettiin. Yli 15 vuotta työsuhteessa olleet eivät tälläkään arviointialueella vastanneet yhteenkään arviointikohtaan en osaa sanoa / en tunne asiaa.

Taulukko 6. Arviointialueen 3 tulokset.

SUUNNITTELU		HLÖSTÖ					JOHTO				
3.	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PERIAATTEET VARMISTAVAT KAIKILLE YHDENVERTAISET KEHITTYMISMAHDOLLISUUDET	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3.1.	Henkilöstöä kannustetaan tuottamaan ajatuksia sekä oman, että toisten suorituskyvyn parantamiseksi	3	1	2	9	1					3
3.2.	Henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioidaan ja kaikille varmistetaan riittävä tuki sekä yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet	1	1	5	9				1		2
3.3.	Osaan kertoa, miten voin vaikuttaa osaamiseeni ja kehittymiseeni liittyviin asioihin			1	11	4					3
		4	2	8	29	5	0	0	0	1	8
			5 %	18 %	66 %	11 %		0 %	0 %	11 %	88 %

Taulukko 7. Arviointialueen 3 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 3	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	1	2	1	0
Puuttuva	1	0	1	0
Alkava	3	0	5	0
Kehittyvä	5	8	10	7
Edistynyt	5	5	1	2

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö osasi jälleen nostaa esiin keskeisiä asiakirjoja ja toimintamalleja. Perusteluissa nostettiin esiin muun muassa kaikkien käytössä olevat Office 365 -sivustot, dokumenttienhallintaohjelmisto ja Moodle oppimisalusta, VPN-yhteys, hyvejohtajuus, kannustaminen, oppimiskahvilat, uusien ideoiden tuottaminen, erilaiset foorumit, oma aktiivisuus, kehittymismahdollisuuksien antaminen esimerkiksi työtehtävämuutoksilla, koulutusmyönteisyys, resursointi, henkilöstön kuunteleminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen (mm. työaikasunnittelu-keskustelut, varhainen puuttuminen, burn out-kysely, työilmapiirikysely, kuntoilun tukeminen, yhteisölliset tilaisuudet, työterveyshuollon parantuminen, työhyvinvointisuunnitelma, tilojen kunnosta huolehtiminen), OPH:n itsearviointi, esimiehen vinkit koulutusmahdollisuuksista, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, palaverit sekä itsensä ajan tasalla pitäminen ja ehdotusten esiin tuominen.

Rakentavina perusteluina esiin nousi epätietoisuus siitä, että toisten suorituskykyä tulisi parantaa, ajan puute, tulevatko ajatukset esiin muuten, kuin kahvipöydissä, tuen saaminen uusien työtehtävien myötä, sirpaleinen ja alati muuttuva työnkuva sekä työtehtävien mitoitus ja kuormittavuus.

Kehittämisideoina henkilöstö nosti esille:

- vanhoista mappikäytännöistä poisoppiminen, luotetaan verkkoon oppimisvälineenä ja asiakirjojen hallintapaikkana
- yhteistoiminnan sujuvuuden edelleen kehittäminen esim. pariopettajuus
- kehityskeskustelut toisivat koulutustarpeet ja kehittymismahdollisuudet paremmin esille ja jokaisen mietittäväksi
- kehityskeskustelujen kehittäminen - vapaata keskustelua aiheesta sekä mahdollisuus käydä kehityskeskustelu muun, kuin esimiehen kanssa (uskallus puhua)

- muutosnopeuteen vedoten burn out –kysely ja työilmapiiri-kysely useimmin toteutettavaksi.

Kuten kahdessa edellisessäkin arviointialueessa, niin myös tässä nousee kehityskeskustelut esille. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että uutena mallina käyttöön otettu työaikasuunnittelu (TAS) -keskustelumalli on osittain saattanut hälventää ajatusta siitä, että kehityskeskusteluja ei käytäisi. Perustelujen pohjalta käy myös ilmi, että arviointialueen kaikkia kohtia ei ole tulkittu ainoastaan henkilöstön kehittämisen näkökulmasta, vaan on pohdittu laajemmin muun muassa työtehtävien ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Johdon arviointi oli lähes yksimielinen. Perusteluissa esiin nousi paljon samoja asioita, kuin henkilöstönkin osalta. Lisäksi esiin nousi niin sanottuja ylemmän tason asioita, kuten henkilöstösuunnitelma, toimintasuunnitelma, tuloskortit, sisäiset kyselyt ja sisäiset auditoinnit.

Kehittämisisideoina johto nosti esille:

- oppimisalustan kehittämisen viestinnässä
- Lean-mallin hyödyntämisen
- kriittisen palautteen rinnalle esitykset vaihtoehtoisista toimintatavoista
- varhaisen tuen (vatu) -keskustelut kehityskeskustelujen rinnalle
- henkilökunnan asennemuutoksen tukeminen esimerkiksi positiivisen ajattelun koulutuksella.

Kokonaisuutena henkilöstön ja johdon näkemykset eivät merkittävästi poikkeaa toisistaan. Yhdenvertaisuuden tunteeseen liittyen tulee selvittää miksi henkilöstö kokee eriarvoisuutta. Toimintamallien läpikäyminen yhdessä henkilöstön kanssa selkiyttää varmasti pääosaa arviointialueen asioista. Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että toiminta voidaan arviointialueella katsoa täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset. Kehittämiskohteina nousi esiin asioita, joilla toimintaa saadaan jatkokehitettyä, mutta ei mitään sellaista, joka ei todentaisi kriteerien täyttymistä.

#### 6.4 Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti on selvästi määritelty ja ymmärretty

Arviointialueen avainsanoja ovat johtamistaidot, henkilöstön kehittämisen esimiestaidot, esimiestaitojen arviointi ja esimiestaitojen kehittäminen (Tuominen 2008, 81).

Johdon tulee varmistaa, että esimiehillä on riittävä osaaminen oman yksikkönsä osaamisresursseista, osaamisen kehittämisestä ja niiden arvioinnista. Esimiehen kompetenssin tulisi käsittää muun muassa seuraavat kokonaisuudet:

- yksikön sekä yksilöiden tavoitteet, nykyinen osaaminen, osaamistavoitteet sekä kehittämissuunnitelmat
- kehittämistoimien suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä niiden vaikutus osaamiseen ja tehtävissä suoriutumiseen. (Kilpimaa 2005, 75-76.)

Esimiehen valmiuksien lisäksi yrityksen luonteella on oma merkityksensä osaamisen johtamisessa. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen voi olla hyvinkin itsenäistä, kun taas tuotantolaitoksessa esimiehen rooli korostuu. Toimintatapa löytyy kuitenkin aina organisaation omasta tilanteesta. Jos henkilöstö pitää organisaation sitoutumista kehittämiseen aitona, niin mahdolliset puutteet esimiesten osaamisessa eivät olet merkityksellisiä. (Kilpimaa 2005, 80, 101.)

Arviointialueella halutaan varmistaa että esimiestehtävät on määritelty ja sisäistetty. Varmistetaan myös esimiesten osaaminen henkilöstön kehittämisessä sekä tavoitteellinen esimiestaitojen kehittäminen. Henkilöstön näkökulmasta arvokasta on, että henkilöstö tietää mitä he voivat esimiehiltä odottaa.

Arviointialueen tavoitteisiin haetaan vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen vaadittavat esimiestehtävät (tiedot, taidot, toimintamallit) on määritelty
2. Henkilöstö on tietoinen toimintamalleista, joilla henkilöstön kehittymistä johdetaan
3. Esimiestaitoja kehitetään tavoitteellisesti.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 8) arviointialueen kokonaisuus oli keskiarvallisesti kehittyvällä tasolla, niin henkilöstön, kuin johdonkin arvioinneissa. Työsuhteen keston (taulukko 9) mukaan tarkasteltuna ainoastaan 10-14 vuotta työsuhteessa olleet arvioivat kohdan alkavalle tasolle. Eniten jakaumaa on 0-4 vuotta työsuhteessa olleiden osalta. On myös huomioitava, että alle 15 vuotta työsuhteessa olleista noin kolmasosa ei osannut sanoa tai ei tuntenut asiaa arviointikohtien 4.1 ja 4.2 osalta. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että osa henkilökunnasta oli sitä mieltä, että heidän ei kuulukaan tietää esimiestehtävistä. Tutkijan mielestä henkilöstön on kuitenkin hyvä olla tietoinen yleisesti johtamisen toimintamalleista, näin varmistetaan oikeudenmukaisuuden tunnetta ja tietoisuutta omista oikeuksista.

Taulukko 8. Arviointialueen 4 tulokset.

SUUNNITTELU		HLÖSTÖ					JOHTO				
4.	OSAAMINEN, JOTA ESIMIEHET TARVITSEVAT JOHTAAKSEEN JA KEHITTÄÄKSEEN HENKILÖSTÖÄ TEHOKKAASTI ON SELVÄSTI MÄÄRITELTY	eos/eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos/eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
4.1.	Henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen vaadittavat esimiestehtävät (tiedot, taidot, toimintamallit) on määriteltä	6		3	7				2	1	
4.2.	Henkilöstö on tietoinen toimintamalleista, joilla henkilöstön kehittämistä johdetaan	7	1	2	6				3		
4.3.	Esimiestaitoja kehitetään tavoitteellisesti	4		5	7				1	2	
		17	1	10	20	0	0	0	6	3	
			3%	32%	65%	0%	0%	0%	67%	33%	

Taulukko 9. Arviointialueen 4 tulokset työsuhteen mukaan.

Arviointialue 4	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	6	5	6	0
Puuttuva	1	0	0	0
Alkava	2	0	7	1
Kehittyvä	4	10	5	7
Edistynyt	2	0	0	1

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö nosti esiin asiakirjoina ja toimintamalleina toimintakäsikirjan, johtamisen hyveet, oman aktiivisuuden ja mielenkiinnon, oppimiskahvilat, yksilölliset koulutukset, kehityskeskustelut, työhyvinvointisuunnitelman, AmKesu:n (ammattillisen koulutuksen järjestäjien alueellinen kehittämissuunnitelma), osaamiskartoitukset, eri strategioita, työaikasuunnitelma-keskustelut, koulutusmahdollisuuksista tiedottamisen ja koulutusten suosittelun, sisäiset koulutukset, henkilöstösuunnitelman, JET (johtamisen erikoisammattitutkinto) -koulutukset, laatu-koulutukset ja esimiesten 360-kyselyn.

Rakentavana palautteena esiin nousi selkeä epätietoisuus siitä mistä tietoa olisi löydettävissä. Työnjako nähtiin myös epäselvänä. Lisäksi toivottiin innostavuutta ja taidokkuutta johtamiseen. Johdon toivottiin kannustavan alaisiaan ja olemaan ylpeitä erilaisista ammattilaisista, sillä jokainen on arvokas.

Kehittämisideoina henkilöstö nosti esiin:

- vastuunjaon selkiyttämisen rehtorin, vararehtorin ja talouspäällikön kesken
- kehittämispäällikön ja prosessinomistajien tehtävien ja vastuiden määrittelyn
- tiedonhallinnan parantamisen
- henkilöstön kehittämisen toimintamalleja voisi toimintaympäristön muutosten vuoksi tuoda säännöllisesti enemmän ja selkeämmin esille
- JET-koulutusten kehittämishankkeiden esittelyn
- 360-kyselyn ja kehittämislupauksen läpikäynnin
- koko henkilöstön nähtäville koulutuksiin osallistuminen ja tavoitteet.

Henkilöstön ja johdon näkemykset poikkeavat keskiarvallisesti eniten kohdassa 4.3. Kuitenkin henkilöstön perusteluissa on hyvin esimerkkejä esimiestaitojen kehittämisestä (mm. JET-koulutukset, laatukoulutukset, 360-kyselyt).

Johdon perusteluissa esiin nousi paljon samoja asioita, kuin henkilöstönkin osalta kuten mm. pätevyysvaatimukset ja niiden seuranta, johtamisen prosessikuvaukset, henkilöstökäsikirja, kehityskeskusteluiden toimintaohjeet, osaamiskartoitus, kehitys- ja TAS-keskustelut, organisaatorakenne, perehdyttämissuunnitelma, oppimiskahvilat, henkilöstökoulutukset ja -päivä, koulutusresurssit, HR-palaverit, erilaiset koulutukset (JET, laatu, vertaisarviointi), itsensä kehittämisen kuuluminen työnkuvaan ja 360-kysely.

Kehittämisideoina johto nosti esille:

- prosessinomistajan ja esimiestehtävien määrittelyn
- henkilöstökäsikirjan loppuunsaattamisen
- esimiestiimin kehittämispäivän toimintamallien terävöittämiseksi
- toimintamallien kirjaamisen



- kehittämiskohteiden jaottelun isompien otsikoiden alle esim. henkilöstön kehittäminen, jotta kehittämistoimet hahmottuvat paremmin
- tarkemmat suunnitelmat koulutustavoitteisiin
- esimiesten TAS-pohjien tarkemman tarkastelun, joka mahdollistaa riittävät resurssit esimiestyölle.

Kokonaisuutena arviointialueen perustelut ja kehittämisideat henkilöstön ja johdon näkökulmasta ovat hyvin samankaltaisia ja täydentävät toisiaan. Havaintoihin perustuen esitetyt perustelut ovat myös pitkälti tiedostettuja. Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että rakentavista perusteluista ja kehittämisideoista huolimatta toiminta voidaan arviointialueella katsoa täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset. Osaa kehittämiskohteista on jo lähdetty viemään eteenpäin muun muassa tehtäväkuvien päivittäminen. Esimiestiimin säännöllisillä kehittämisspäivillä saadaan kehitettyä yhteisiä käytänteitä, jotka osaltaan parantavat henkilöstön tunnetta yhdenvertaisuudesta. Tälläkin arviointialueella suhteellisen pienin panostuksin arviointialueen tuloksia saadaan jatkossa parannettua.

#### 6.5 Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti

Arviointialueen avainsanoja ovat johtaminen, tukeminen ja kannustaminen, ajankäyttö ja resurssit, henkilöstön kehittämisen esimiestehtävät, esimiehen tuen hyödyllisyys, palautteen antaminen (Tuominen 2008, 92).

Arviointialueella tarkastellaan esimiesten tapaa huolehtia omista henkilöstön kehittämisen tehtävistä sekä niiden arvioinnista. Tarkastelun kohteena on myös, saavatko esimiehet riittävät resurssit henkilöstön kehittämiseen sekä miten esimiehet selvittävät vastuunsa oppimis- ja kehittymisasiossa. Myös palautteen saamista ja siihen suhtautumista arvioidaan tällä arviointialueella. (Tuominen 2008, 92.) Arviointialueella testataan henkilöstön oppimisen ja kehittymisen tehokkuutta. Indikaattorin täyttymiseksi tulee osoittaa, että kehittämistoimet johtavat tehokkaaseen oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilöstön tulee osata kuvata kehittämistoimien tarkoitus, vaikutus ja hyödyllisyys. (Kilpimaa 2005, 22-23.)

Johtamistavoilla on todettu vaikuttavan oleellisesti työpaikan ilmapiiriin, yhteisen oppimisen mahdollistumiseen ja työn hallinnan tunteeseen ja sitä kautta työntekijöiden kokemukseen työhyvinvoinnista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tekee vaikeaksi mm. se, että työntekijät ovat hyvin erilaisia tiedoiltaan, taidoiltaan, persoonallisuudeltaan sekä erilaisten kokemustensa myötä. Myös motivaatio ja työhön sitoutuminen ovat erilaisia. (Loppela 2004, 109, 115.)

Arviointialueella haluttiin varmistaa osaamisen ja kehittämisen johtamis- ja palautteenantotaitoja. Henkilöstölle on arvokasta, että strategia ja toimintapolitiikka todentuu eli työntekijän osaamisvalmiudet vahvistuvat esimies-työntekijä -yhteistyön kautta, johto on sitoutunut ja mahdollistaa valmiudet. Henkilöstö voi luottaa lupauksiin ja johdon tahtotilan toteutumiseen.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Johdolla on riittävät tiedot, taidot ja toimintamallit henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen
2. Henkilöstölle annetaan rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-aikaisesti
3. Henkilöstöä tuetaan oppimisessa ja kehittämisessä sekä opitun tiedon jakamisessa.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 10) arviointialue on keskiarvallisesti alkavalla tasolla, kun johdon mukaan oltiin kehittyvällä tasolla. Henkilöstön ja johdon edustajien vastaukset poikkeavat jokaisessa arviointialueen kohdassa. Merkittävin ero vastausten lukumäärän perusteella on kohdassa 5.2. Työsuhteen keston (taulukko 11) mukaan arvioinnit jakautuivat paljon kaikissa muissa, kuin yli 15 vuotta työsuhteessa olleiden osalta. Alle 15 vuotta työsuhteessa olleet arvioivat kohdan keskiarvallisesti alkavalle tasolle ja yli 15 vuotta työsuhteessa olleet kehittyvällä tasolle.

Taulukko 10. Arviointialueen 5. tulokset.

TOTEUTUS											
5.	ESIMIEHET JOHTAVAT JA KEHITTÄVÄT HENKILÖSTÖÄ TEHOKKAASTI	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
5.1.	Johdolla on riittävät tiedot, taidot ja toimintamallit henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen	3		8	5					3	
5.2.	Henkilöstölle annetaan rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-		3	10	3			1	2		
5.3.	Henkilöstöä tuetaan oppimisessa ja kehittämisessä sekä opitun tiedon jakamisessa	1	1	3	8	3			1	2	
		4	4	21	16	3	0	0	1	6	2
			9%	48%	36%	7%	0%	11%	67%	22%	

Taulukko 11. Arviointialueen 5 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 5	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	1	1	2	0
Puuttuva	3	0	1	0
Alkava	6	8	8	0
Kehittyvä	3	5	6	8
Edistynyt	2	1	1	1

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö nosti esiin osaamiskartoitukset, kehitys- ja TAS-keskustelut, laatujärjestelmän, auditoinnit, johdon koulutukset, palautekyselyt, kouluttautumiseen liittyvän kannustamisen ja tukemisen, oppimiskahvilat sekä yksilö-ohjaukset.

Rakentavana palautteena henkilöstö nosti esiin henkilöstön johtamisen resurssien kautta, teorian tiedon tarpeen johtamisessa, erilaiset toimintatavat esimiehestä riippuen, asioiden ottamisen liian henkilökohtaisesti, oletuksen siitä, että kaikki osaavat ja tietävät kaiken, tarkat resurssit eivät poista jaksamista ja kiirettä, voidaanko johtamista kutsua henkilöstön johtamiseksi vai onko se asioiden johtamista, kaikilla ei ole taitoa johtaa, autoritäärisen ja tasapuolettoman johtamistavan, pätemisen tarve kuvaa heikkoja johtamistaitoja, rakentavan palautteen antaminen epäsäännöllistä, palaute osittain hyökkäävää, joidenkin tekemisiin tai tekemättä jättämisiin ei puututa sekä opitun tiedon jakamista ei tueta.

Kehittämisideoina henkilöstö nosti esiin:

- rohkeuden puuttumisen
- yhtenäistämisen
- tiedottamisen parantamisen
- sopeutumisajan antamisen muutostilanteissa (esim. tuntimäärien vähentäminen opetuksesta)
- henkilöstön kuuntelemisen
- toimintamallin pohdinta, miten tietoa kerätään systemaattisesti ja riittävästi arjesta ja ruohonjuuritasolta
- luottamuksen rakentamisen
- johdettavana ihmiset ei excel-solut
- henkilöstön motivoinnin toimimaan yhteisen edun eteen

- johdon tehtäväjaon selkiyttämisen
- kaikkien kyselyiden läpikäynti koko henkilöstön kanssa esim. henkilöstökoulutuksissa
- palautteen antaminen, systemaattisen palautejärjestelmän luominen
- tekemättömiin tehtäviin puuttuminen
- tiedon panttaamisesta tiedon jakamiseen
- opitun tiedon jakamisen kanava.

Johdon perusteluissa nousee esiin JET-koulutukset, johtamisen prosessikuvaukset, koulutusresurssit, henkilöstökäsikirja, HR-palaverit, itsensä jatkuva kehittäminen, kehityskeskustelut, tiimit ja työryhmät, hallinnon kevennetty organisaatio vastaamaan rahoitussäästöjä ja rakenneuudistusten vaatimuksia, esimiesten aikaresurssi, työtehtävien itsenäisyyden asiantuntijaorganisaatioissa, muutosvaiheen luoman tarpeen yksilöllisemmästä ja enemmän palautteesta, oppimiskahvilat/tiimit/työryhmät toimivat tiedonjakamisen foorumina, osaamisen kehittämisen vahvan tukemisen, oppimiskahvilat, henkilöstökoulutukset ja -päivät ja koulutusten materiaalien tallentaminen sovitun paikkaan.

Kehittämisideoina johto nosti esiin:

- osaamiskartoitusten sähköistämisen
- henkilöstökäsikirjan loppuun saattamisen
- koulutustavoitteiden tarkemman suunnitelman
- esimiesten työaikasunnitelmat
- työtehtävien seurantaan ja arviointiin osallistuminen säännöllisemmin
- palautteen antamisen arjessa
- varhaisen tuen (vatu) -keskustelujen käyttöönoton
- ”pakotettu” osallistuminen mm. oppimiskahviloihin resurssivarauksilla
- koulutuksiin osallistujien toimiminen esim. opefoorumien alustajina aikataulutetusti.

Henkilöstön perusteluissa ja kehittämisideoissa käy selkeästi ilmi, että johtaminen koetaan enemmän asioiden, kuin henkilöstön johtamiseksi. Kaikkien johtamistapaan ei myöskään olla tyytyväisiä. Perustelut vastaavat hyvin arviointikohdan asettumista

alkavalle tasolle. Kehittämideoissa nousee hyvin laajasti esiin asioita niin arjen toimintamalleista aina laajempiin kokonaisuuksiin. Myös johto on kehittämisideoinaan nostanut hyvin esiin esimiestaitoja vahvistavia asioita.

Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että kehittämistoimenpiteillä arviointialue täyttää IIP-kriteeristön vaatimukset. Kriittinen palaute ei poista kriteeristön vaatimusten täyttymistä. Edellisen arviointialueen esimiesten kehittämispäivät vastaavat myös tämän arviointialueen kehittymiseen. Tämänkin arviointialueen kehittämiskohteista osaa on jo lähdetty viemään eteenpäin. Henkilöstölle on järjestetty entistä enemmän keskustelutilaisuuksia, joilla on pyritty muun muassa avoimuuteen ja luottamuksen rakentamiseen.

#### 6.6 Henkilöstön työpanosta arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta

Arviointialueen avainsanoja ovat arvostus, tunnustus, palkitseminen, oman panoksen merkitys, henkilökohtaiset tavoitteet (Tuominen 2008, 104).

Arviointialueella tarkastellaan palkitsemisen ja tunnustuksen antamisen sääntöjen määräytymistä, miten niitä käytetään ja kehitetään sekä mitä hyötyä niistä uskotaan olevan. Myös henkilöstön ymmärrys oman panoksen merkityksestä, kokemus arvostuksen saamisesta sekä henkilökohtaisten tavoitteiden merkityksestä ovat tarkastelun kohteena. (Tuominen 2008, 104.) Indikaattorilla testataan, miten organisaatio arvostaa ja antaa tunnustusta henkilöstölle heidän työpanoksestaan. Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten arvostus, tunnustus ja palautteen anto toteutuvat. Henkilöstön tulee myös uskoa, että heidän roolinsa organisaation menestystekijänä on tunnustettu. (Kilpimaa 2005, 18-19.)

Kun henkilöstö kokee, että tietoa jaetaan avoimesti, muiden oppimista tuetaan, työn tuloksellisuutta parannetaan jatkuvasti ja organisaation ilmapiiri edistää oppimista, niin esimies on onnistunut tehtävässään. Yksilön motivaation määrä kertoo miten halukas hän on käyttämään voimavarojaan tehtäviensä suorittamiseen. Organisaation johto voi osoittaa arvostavansa henkilöstöään ja sitoutumisen sen jatkuvaan kehittämi-

seen investoimalla esimiesten osaamisen kehittämiseen. Arvostusta lisätään myös luomalla tasavertaiset mahdollisuudet henkilöstölle itsensä kehittämiseen. (Kilpimaa 2005, 84, 114, 117.)

Työntekijät arvostavat tasapuolisuutta palkitsemisessa ja kannustamisessa, ei samantyyppistä palkitsemista vaan yksilöllisyyden huomioimista. Työntekijän löytäessä työsääntönsä ja työlleen merkityksen myös työmotivaatio kasvaa ja antaa samalla ylpeyden ja itsearvostuksen tunnetta. (Loppela 2004,110.)

Arviointialueella haluttiin varmistaa, että henkilöstö luottaa johtoon ja sen kykyyn organisoida organisaation toimintaa niin, että yhdessä työskentelyllä saavutetaan haluttuja tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamisen edellytykset tunnetaan ja ne tunnustetaan eli tiedetään, miten johdetaan aikaansaannoskykyä ja saavutetaan tavoitteita. Arviointialueella haluttiin varmistaa myös kokemuksen tunne siitä, että henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan. Itsearviointilla varmistettiin lisäksi myös joitakin lainsäädäntöönkin liittyviä velvoitteita kuten työturvallisuus ja työhyvinvointi. Lisäksi haluttiin selvittää henkilöstörakenteesta johtuen ikäjohtamiseen liittyvää johtamista. Henkilöstön näkökulmasta kokemus työn merkityksestä, palkitsevuudesta, sitoutuneisuudesta, työmotivaatiosta, yhteisöllisyydestä vahvistuvat.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Ymmärrän oman merkitykseni organisaatiolla ja miten työpanoksellani parannan organisaation suorituskykyä
2. Henkilöstön työpanosta arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta
3. Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja huomioidaan
4. Avoimuus ja luottamus ovat osa toimintakulttuuriamme
5. Työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään riittävästi huomiota
6. Työntekijöiden työturvallisuus on hyvin huomioitu
7. Johtamisessa otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja eri elämäntilanteiden vaikutus työn tekemiseen.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 12) arviointialueen kokonaisuus keskiarvolla oli kehittyvällä tasolla, johto puolestaan arvioi kohdan edistyneelle tasolle.

Työsuhteen keston (taulukko 13) mukaan arvioinnit jakautuivat paljon kaikkien muiden, kuin yli 15 vuotta työsuhteessa olleiden osalta. Alle viisi vuotta työsuhteessa olleet arvioivat kohteen pääosin alkavalle tasolle. Huomioitavaa on kuitenkin, että 0-4 vuotta työsuhteessa olleista kuitenkin yli puolet arvioi kohdan kehittyvälle/edistyneelle tasolle. Työsuhteen kesto vastaa siten hyvin yleistä linjaa.

Taulukko 12. Arviointialueen 6 tulokset.

TOTEUTUS																
6.	HENKILÖSTÖN TYÖPANOSTA ARVOSTETAAN JA SIITÄ ANNETAAN TUNNUSTUSTA	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6.1.	Ymmärrän oman merkitykseni organisaatiolle ja miten työpanoksellani parannan organisaation suorituskykyä			2	9	5					1	2				
6.2.	Henkilöstön työpanosta arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta		1	10	5					1	2					
6.3.	Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja huomioidaan		1	6	8					1	2					
6.4.	Avoimuus ja luottamus ovat osa toimintakulttuuriamme		3	8	5					1	2					
6.5.	Työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään riittävästi huomiota	1	2	6	6	1					2					
6.6.	Työntekijöiden työturvallisuus on hyvin huomioitu			2	11	3					3					
6.7.	Johtamisessa otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja eri elämäntilanteiden vaikutus työn tekemiseen	3		3	9	1					3					
		4	7	37	53	10		0	0	0	4	16				
			7%	35%	100%	9%		0%	0%	20%	100%					

Taulukko 13. Arviointialueen 6 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 6	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	1	2	1	0
Puuttuva	5	2	0	0
Alkava	10	9	18	0
Kehittyvä	9	14	19	15
Edistynyt	9	7	4	6

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö nosti esiin merkittävän määrän niin positiivisia, kuin rakentaviakin asioita. Oman merkityksen ymmärtämisen ja oman työpanoksen osalta henkilöstö nosti esiin muun muassa vähäisen henkilöstömäärän vuoksi työpanoksen merkityksen kasvun, osaamiseen ja asiantuntemukseen luottamisen, sitoutumisen työhön, kehitysideoiden etsimisen ongelmiin ja kehitystä vaativiin asioihin, asioiden laajemman tarkastelun, väliaikaisesti suuretkaan työmäärät eivät ole heikentäneet halua kehittää ja löytää ratkaisuja koko organisaatiota hyödyttäviin ratkaisuihin. Osa kuitenkin pelkäsi, että omalla työpanoksella on liiankin suuri merkitys tai vastavasti hidastavansa omalla työpanoksellaan organisaation suorituskykyä. Mielipiteiden kuuntelemisen ja huomioimisen osalta esiin nousi yhteistoimintaelin, työsuojelutoimikunta, SORA-toimielin, henkilöstökoulutukset, yhteisissä tilaisuuksissa annettu hyvin tilaa vapaalle keskustelulle, mutta tätä kaivattaisiin lisää, useaan ehdotukseen on vastattu ripeästi (palaverikäytäntöjen uudistaminen, lisääntyneet oppimiskahvilat, TAS-

keskustelujen lisääminen), henkilöstön kysymyksiin on varattu runsaasti aikaa henkilöstöpäivissä. Avoimuuden osalta esiin nousivat muistiot, Moodlen tiedotuskanava, joidenkin kanssa avoimuus ja luottamus pelaa hyvin ja se näkyy heti myös työn tuloksissa. Hyvinvoinnin osalta esiin nostettiin liikunnallisuuden tukeminen, liikuntaa tukevat lahjat, ergonomiakartoitukset, ajanmukaiset laitteet, tarkka resursointi, työkavereiden jaksamisen seurata ja esiin tuominen, luottamuksen siihen, että tiukassa tilanteessa tehdään mitä voidaan, tehtäväkuvat ja niiden suunnittelun, työparitoiminnan, parantuneen työterveyshuollon, työilmapiiri- ja burn out-kyselyt, varhaisen puuttumisen mallin, työhyvinvointisuunnitelman sekä tilojen kuntokartoitukset. Työturvallisuus asia nostatti esiin läheltä-piti tilanteiden käsitellyn työsuojelutoimikunnassa, monipuoliset ohjeistukset, EA-kaapit, turvallisuusohjeiden läpikäymisen erilaisten koneiden osalta sekä poistumisharjoitukset. Eri-ikäisten johtamisessa tuotiin esiin esimiehen nopea reagointi ja aktiivinen rooli, joka mahdollistaa työnkuvan muuttamisen ja työtehtävien uudelleen järjestelyt, vuorotteluvapaa ja osa-aikaeläke mahdollisuudet sekä yleisesti koettiin, että eri-ikäisyys huomioidaan tarvittaessa.

Rakentavana perusteluina mainittiin tunnustuksen ja tuen antamisen vähyyt, eriarvoisuus henkilöstä, päälliköstä tai asiasta riippuen, koko ajan lisääntyneet vaatimukset ja tehtävät, henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan, mutta ei huomioida, uusista toimintatavoista annettuja palautteita ei juurikaan huomioida (esim. PTS, YSPE), asioiden huomioiminen jäänyt huonommalle ja samoin niistä tiedottaminen, henkilöstökoulutuksiin ja palavereihin toivotaan enemmän keskustelua arjen asioista johdon asioiden läpikäynnin sijaan, vanhat taustat heikentävät uskallusta olla avoimia, palautteen antaminen vaikuttaa ilmapiiriin usein negatiivisesti, kaikkiin ei voi valitettavasti luottaa, uusien työtehtävien myötä tulisi antaa myös resurssia ja tukea, tarkka resursointi ei kerro koko totuutta, pitkät sairauslomat, korjaavien toimenkuvien pitkittäminen, resursien niukkuus syö voimavaroja, liikkuva työ ja pitkät työpäivät vaikuttavat työturvallisuuteen sekä lomamääriin tulisi kiinnittää ennakoiden huomiota varsinkin eläköitymistilanteissa.

Kehittämisideoina henkilöstö nosti esille:

- työtehtäviin tulisi ensisijaisesti etsiä osaamista talon sisältä esim. työtehtävien uudelleen järjestelemisellä



- yhteisissä tilaisuuksissa enemmän huomionosoituksia (mm. maininnat, kiitokset, onnitellut, aplodit)
- kehityskeskustelu-mallin kehittäminen, kaikki eivät sano julkisesti / ryhmässä mielipiteitään
- keskustelukulttuurin lisääminen henkilöstökoulutuksiin ja -palavereihin
- avoimuutta ja luottamusta tulisi kehittää mm. työpisteiden hajanaisuuden sekä epävarmojen aikojen vuoksi
- henkilöstön sitouttamisen ja yhteisöllisyyden lisääminen eri tavoin
- säädettävät työpisteet
- TAS-keskusteluja useammin, myös työparien kesken
- kiinnitetään huomiota myös muuhun, kuin resursseihin
- pari tyky-päivää lukuvuoteen
- koulutusta aggressiivisesti käyttäytyvän tai mielenterveysongelman omaavan opiskelijan kohtaamisessa
- matkustamisen vähentäminen verkkokokouksia hyväksi käyttämällä
- leikkimielisten kisailuja, joissa testataan ohjeistuksien toimivuus ja työntekijöiden tietämys
- henkilökohtaisten työhyvinvointisuunnitelmien laadinta.

Johto toi esiin arviointiperusteluissaan työntekijän merkityksen ja työpanoksen osalta taloudellisen kantokyvyn parantumisen osoituksena tehdyistä toimenpiteistä, toimitasuunnitelman ja tulokorttien läpikäynnin sekä toteumien analysoinnin, kehityskeskustelut, perehdyttämisen sekä sen, että jokaisen työpanos on tärkeä toiminnan turvaamiseksi tulevaisuudessa. Henkilöstön työpanoksen arvostamisen ja tunnustuksen antamisen osalta esiin nousi mahdollisuus itsensä kehittämiseen, työtehtävien haasteellisuus ja monipuolisuus, kaikkien kuuluminen eri työryhmiin/tiimeihin, monipuoliset aineettoman palkitsemisen muodot, vahvan huomion kiinnittämisen työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen, kehityskeskustelut, oman työn suunnittelun sekä mahdollisuuden kouluttautua työajalla. Mielipiteiden kuuntelemiseen ja niiden huomioimiseen liittyen esiin nousi useat eri foorumit, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa kantaa ja vaikuttaa (mm. henkilöstökoulutukset ja -päivät, tiimit/työryhmät, erilaiset kyselyt, tarvittaessa erikseen järjestetyt keskustelutilaisuudet, kaikki osana strategiatyötä ja vuosisuunnittelua, kehittämistoimenpiteiden kerääminen kehu-lokiin). Avoimuuden ja

luottamuksen osalta esille nostettiin se, että dokumentit (mm. muistiot) on kaikkien saatavilla, IMS-toimintajärjestelmä on avoin kaikille, erilaiset tiedotuskanavat (moodle sekä em. foorumit), tarvittaessa järjestetään erillisiä keskustelutilaisuuksia, monipuoliset ja haasteelliset työtehtävät, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on laadittu yhdessä henkilöstön edustajien kanssa sekä päätöksenteon ja suunnittelun läpinäkyvyys (dokumentit kaikkien saatavilla). Työhyvinvoinnin osalta esiin nousi liikuntaan liittyvien harrastusten runsas tukeminen, laajennettu työterveyshuolto, eri elämäntilanteiden huomioiminen (vuorottelu- ja opintovapaat, osa-aikaisuus), työilmapiiri ja burn out -kyselyt, etätyö, liukuva/joustava työaika, osaamisen jatkuva kehittäminen, varhaisen tuen ja epäasiallisen kohtelun malli, toimintojen jatkuva kehittäminen, TAS-keskustelut, kehityskeskustelut, työparitoiminta, pariopettajuus, työpaikkaruokailu, työnohjausta saa tarvittaessa, riskienarviointi, toimivat työsuojelutoimikunta ja yt-elin, työaikasuunnittelu tarkalla tasolla, ergonomiakartoitukset, laajat palautteenanto mahdollisuudet. Työturvallisuuteen liittyen esiin nousi säännöllinen riskienarviointi, jossa koko henkilöstö mukana, läheltäpiti- ja tapaturmailmoitusten käsittely, kiinteistö ja ympäristö katselmukset säännöllisesti, burn out ja työilmapiiri -kyselyt, ergonomiakartoitukset, palo- ja pelastusharjoitukset, esteettömyyskartoitus tehty, työterveys ja turvallisuus (TTT) -ohjelma sekä työterveyshuollon muutokset. Eri-ikäisten johtamisen osalta esiin nousi erilaisten vapaiden mahdollistaminen, työajan joustot tarpeen mukaan ja ergonomiakartoitukset.

Johto nosti kehittämisideoina esiin:

- strategia- ja vuosisuunnitteluprosessin päivittäminen ja läpikäynti henkilöstön kanssa, jolloin oma rooli kokonaisuudessa selkiytyy
- Lean-mallin hyödyntäminen
- hyveiden päivittäminen
- palautteen anto arjessa
- varhaisen tuen -keskustelut
- kehu-lokin uudistaminen, kehittämistoimenpiteiden teemoittaminen sekä etenemisen esittely henkilöstökoulutuksissa
- asioita ei viedä eteenpäin käsittelyyn, vaan ne kiertävät "kahvipöytäkeskusteluissa" > avoimen keskustelukulttuurin parantaminen
- dokumenttien keskittäminen ja tiedotus henkilökunnalle mistä mikäkin löytyy

- opettajan opas IMS:iin
- psyykkinen kuormittuminen tarkemmin riskienarviointiin
- työmatkat riskienarviointiin
- kehu-lokiin myös työhyvinvointiin liittyvät kehittämiskohteet priorisoituna ja aikataulutettuna
- ikäjohtamisen menetelmät osaksi henkilöstökäsikirjaa
- osa-aikaisuuden eri muotoja tuettava helpottamaan opettajien kokonaistyöajan haasteita.

Henkilöstön ja johdon näkemykset erosivat eniten arviointikohtien 6.2, 6.4 ja 6.5 osalta, jotka koskivat työpanoksen arvostamista ja tunnustuksen antamista, avoimuutta ja luottamusta sekä huomion kiinnittämistä työntekijöiden hyvinvointiin. Henkilöstö uskoi, että henkilöstöä kyllä arvostetaan, mutta tunnustuksen antaminen on hyvin vähäistä ja tunnustaminen tapahtuu hiljaisesti. Arvioinnin perusteella henkilöstö kaipaa arjessa saatavaa palautetta, kun taas johto näkee arvostuksen ja tunnustuksen antamisen muun muassa monipuolisten ja haasteellisten tehtävien antamisena, mahdollisuutena itsensä kehittämiseen sekä muut erilaiset aineettoman palkitsemisen muodot. Kehittämisasiideoina nousi hyvin esiin seikkoja, jotka ovat vähin keinoin korjattavissa, mutta vaikuttavat oleellisesti arkeen ja henkilöstön motivaatioon.

Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että toiminta voidaan arviointialueella katsoa täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset, vaikka esiin nousi erittäin suuri määrä rakentavaa palautetta ja kehittämissiideoita. Palautteessaan henkilöstö tuo esiin suuren määrän toimintamalleja, joilla henkilöstön työpanosta arvostetaan ja miten siitä annetaan tunnustusta. Palautteen antaminen on yksi yleisimmistä kehittämisen kohteista varmasti jokaisessa organisaatiossa, tähän tulee k myös kiinnittää jatkossa erityistä huomioita. Kehittämiskohteista osaa on tältäkin arviointialueelta jo lähdetty viemään eteenpäin, kuten keskustelukulttuurin lisääminen, matkustamisen vähentäminen verkkokokouksilla, kehu-lokin uudistaminen ja opettajan opas IMS:iin. Kehittämiskohteiden suuri määrä ei tarkoita sitä, että kaikki kohteet vaatisivat toimenpiteitä. Analysoinnissa tulee aina muistaa, että kirjalliset palautteet ovat yksittäisen työntekijän näkemys, eivätkä aina siten kerro koko totuutta.

## 6.7 Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistamalla se päätöksentekoon

Arviointialueen avainsanoja ovat rohkaisu, vastuunotto, osallistuminen, päätöksenteko, itsenäisyys, henkilöstön edustajat (Tuominen 2008, 116).

Arviointialueella tarkastellaan henkilöstön mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä ja osallistumista päätöksentekoon, sekä miten heitä kannustetaan ottamaan vastuuta työstä sekä omista ja muiden tekemistä päätöksistä (Tuominen 2008, 116). Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työntekijät saavat olla osallisena päätöksenteossa ja voivat näin sitoutua tehtäviin päätöksiin. Osallistava johtaminen mahdollistaa uusien roolien ottamista työssä sekä laajoja työtehtäviä. Auktoriteetti kohdistuu siis tehtäviin ja siihen liittyvään vastuuseen ja osaamiseen. (Loppela 2004, 111, 116.)

Arviointialueella tavoitellaan työyhteisötaitojen, vastuunoton ja vastuun kantamisen kehittymistä tavoitteiden suuntaisesti. Henkilöstön näkökulmasta arvokasta on kokemus sitoutuneisuudesta, luottamuksesta, työn merkityksestä, oma rooli selkiytymisestä sekä osallisuudesta.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Henkilöstöä kannustetaan itsenäiseen sekä henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaa päätöksentekoon
2. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan yksilön, työryhmän ja organisaation suorituskkyyn vaikuttavien päätösten tekoon
3. Henkilöstöä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä, joilla voi olla vaikutusta yksilön, työryhmän tai organisaation suorituskkyyn.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 14) arviointialueen kokonaisuus oli keskiarvillisesti kehittyvällä tasolla, kun johto arvioi alueen lähes yksimielisesti edistyneelle tasolle. Työsuhteen keston mukaan (taulukko 15), vain 10-14 vuotta organisaatiossa työskennelleet arvioivat kohdan alkavalle tasolle, samassa ryhmässä oli myös eniten hajontaa. Arviointikohdassa on huomioitava, että varsinkin väittämien 7.2 ja 7.3 osalta lähes joka neljäs oli sitä mieltä, että ei tunne asiaa / ei osaa sanoa. Tämä tulee huomioida toimenpideohjelmassa.

Taulukko 14. Arviointialueen 7 tulokset.

TOTEUTUS											
7.	HENKILÖSTÖÄ ROHKAISTAAN VASTUUNOTTOON OSALLISTAMALLA SE PÄÄTÖKSENTEKOON	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
7.1.	Henkilöstöä kannustetaan itsenäiseen sekä henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaa päätöksentekoon	3	1	3	7	2				1	2
7.2.	Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan yksilön, työryhmän ja opiston suorituskykyyn vaikuttavien päätösten tekoon	5		2	9						3
7.3.	Henkilöstöä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä, joilla voi olla vaikutusta yksilön, työryhmän tai opiston suorituskykyyn	5		4	4	3					3
		13	1	9	20	5	0	0	0	1	8
			3%	26%	57%	14%	0%	0%	11%	39%	

Taulukko 15. Arviointialueen 7 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 7	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	6	3	4	0
Puuttuva	0	0	1	0
Alkava	0	1	7	1
Kehittyvä	5	6	4	6
Edistynyt	4	5	2	2

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö nosti esiin, että rahaa koskevat päätökset on aina alistettava johdolle, yleisesti päätökset tehdään yhdessä esimiehen kanssa, mutta työntekijän rooli on olla aktiivinen asioiden esiin tuonnissa. Henkilöstöä on entistä enemmän kannustettu tekemään päätöksiä itsenäisesti tai yhdessä työparin kanssa. Joissakin työryhmissä asioista keskustellaan ja päätöksiä tehdään ryhmänä. Henkilöstö on ollut entistä vahvemmin mukana prosessikuvausten päivityksissä, näin myös roolit ja vastuut ovat selkiytyneet. Henkilöstö kokee, että omista päätöksistä kannetaan tietysti myös vastuu. Esiin nostettiin myös yhteistoimintaelin, työsuojelutoimikunta, henkilöstökoulutukset, kannustaminen ja TAS-keskustelut.

Rakentavana palautteena henkilöstö nosti esiin sen, että vaikka henkilöstöä kannustetaan itsenäiseen tai henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaan päätöksen tekoon, niin toimintamalli henkilöstön ja henkilöstön edustajien väliltä puuttuu. Oltiin myös sitä mieltä, että henkilöstö voi ottaa kantaa päätöksien tekoon, mutta otetaanko henkilöstön mielipiteet huomioon, on eri asia. Osa ei ollut kokenut suoranaista kannustusta, vaikka asioita yhdessä pohditaankin. Palaveripakko koettiin liikaa resursseja vieväksi.

Kehittämissideoina henkilöstö nosti esille:

- kehityskeskustelut

- päätöksentekoprosessin muuttaminen entistä läpinäkyvämmäksi, etteivät päätökset valu ”kuin vesi hanhen selkään”.

Johto toi perusteluissaan selkeästi esiin eri toimintamalleja, miten henkilöstöä kannustetaan osallistumaan päätöksen tekoon. Esiin nousi muun muassa henkilöstön edustus johtokunnassa, yhteistoimintaelin, työsuojelutoimikunta, kaikki voivat osallistua strategiatyöhön ja vuosisuunnitteluun (tietoisuus tavoitteista). Tehtäväkuvat ovat yhdessä läpikäytyjä ja avoimia, työparitoimintamalli, mahdollisuus oman työn suunnitteluun (joustavat työajat), työaikasunnittelulla annetaan resurssi, mutta toteutustapa voidaan jättää avoimeksi. Esiin nousi myös tarkka taloudellinen tilanne, jolloin kustannusvaihteisia päätöksiä ei voi tehdä itsenäisesti. Korostettiin toiminnan avoimuutta myös valmistelun alla olevissa asioissa sekä henkilöstökoulutuksiin liittyviä tilannekatsauksia nykytilanteesta ja käsittelyssä olevista asioista, niin paikallisella, kuin valtakunnallisellakin tasolla. Kaikki kuuluvat myös johonkin tiimiin/työryhmään/foorumiin ja kaikilla on mahdollisuus viedä asioita eri tiimien/työryhmien/foorumien asialistoille, jotka ovat kaikille avoimia. Edelleen nostettiin esiin henkilöstökoulutukset ja –päivät, erilaiset kyselyt sekä kaikkien osallistumismahdollisuus prosessien kuvaamiseen.

Johto nosti kehittämisideoina esiin:

- korostettava henkilökunnan edustajien roolia viestintuojana eri foorumeihin esim. työsuojelutoimikunta ja yhteistoimintaelin
- korostetaan työryhmäsivustoilla olevien esityslistojen merkitystä tiedon välittämisessä myös alhaalta ylöspäin
- opettajan oppaan työstäminen yhdessä henkilöstön kanssa toimivaksi käsikirjaksi muutostilanteissa.

Henkilöstön perusteluissa verrattuna johdon perusteluihin käy selkeästi ilmi, että henkilöstö ei välttämättä ole sisäistänyt kaikkia vaikuttamismahdollisuuksiaan tai miten heitä kannustetaan ottamaan osaa päätöksentekoon. Tämä käy ilmi myös siitä, että noin neljännes vastaajista ei osannut sanoa tai ei tuntenut asiaa arviointialueella. Johdon perusteluissa nousee paljon esille eri keinoja ja foorumeita, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja ottaa osaa päätöksentekoon. Näiden asioiden korostaminen nousi myös kehittämisideoissa esiin.

Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että toiminta voidaan arviointialueella katsoa täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset. Kehittämisideoita arviointialueella nousi esiin vain vähän ja ne olivat jo toiminnassa tiedostettuja. Arviointialueen tulosten läpikäynti yhdessä henkilöstön kanssa lisää jo itsessään henkilöstön tietoisuutta erilaisista vaikuttamismahdollisuuksista, joten pienin panostuksin arviointialueen tuloksia saadaan parannettua.

## 6.8 Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti

Arviointialueen avainsanoja ovat oppimisen ja kehittymisen menetelmät, aika ja resurssit, kannustaminen, opitun käyttäminen, edistymisen seuranta, perehdyttämien (Tuominen 2008, 128).

Arviointialueella tarkastellaan suunnitelmien sekä henkilöstön oppimisen ja kehittymisen toteutumista. Mitä oppimisen ja kehittymisen menetelmiä käytetään ja miten resurssien riittävydestä huolehditaan. Miten henkilöstö näkee oppimisen ja kehittymisen hyödyt ja miten henkilöstö osaa käyttää oppimaansa. Miten organisaatiossa perehdytetään. (Tuominen 2008, 128.) Indikaattori mittaa, miten tehokkaasti henkilöstö oppii ja kehittyy. Indikaattorin täyttymiseksi tulee osoittaa, että kehittämistoimet (koulutus, perehdytys) johtavat oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilöstön tulee siis kyetä kuvaamaan kehittämistoimien (koulutus, perehdytys) tarkoitus ja vaikutukset sekä niiden hyödyllisyys. (Kilpimaa 2005, 22-23.)

Ymmärrys siitä, miksi henkilöstö osallistuu kehittämistoimiin ja mitä niiden kautta opituilla taidoilla aiotaan tehdä vahvistuvat, kun henkilöstö sisäistää ensin kehittämistarpeet ja niihin asetetut oppimistavoitteet. Yhteys yksittäisen työntekijän osaamistavoitteista organisaation tavoitteisiin pitää osaltaan strategian koossa ja auttaa sen toteutumisessa. (Kilpimaa 2005, 83.) Henkilöstön mukaan ottaminen kehittämistoiminnan suunnitteluun on työkyvyn kannalta merkityksellistä. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa kehittämis- ja oppimistarpeiden määrittelyyn, varmistetaan myös motivaatio kehittämiseen ja oppimiseen. Myös matala organisaatorakenne mahdollistaa nopeaa reagointia asioihin, sekä työntekijöille mahdollisuuksia kehittää ja käyttää taitojaan monipuolisesti. (Loppela 2004, 106-107, 116.)

Osaamisen kehittämistä ja siihen liittyvistä resursseista ja arvioinnista koko organisaatiotasolla vastaa johto ja yksikkötasolla esimiehet. Myös henkilöstö on vastuussa omalta osaltaan osaamisensa kehittämistä. On henkilöstön etu, että he ovat aktiivisia tässä asiassa, jolloin voidaan puhua myös alaitaidoista. Keskeisiä alaitaitoja ovat muun muassa sitoutuminen tavoitteisiin, yhteistyötaidot, vastuullisuus omasta työstä sekä omasta ammatillisesta kehittymisestä. Työhyvinvoinninkin kannalta on tärkeää, että henkilöstö osaa arvioida osaamisensa kehittymistä ja näkee sen osana kokonaisuutta. Kyky ja halu oppia ovatkin suuressa roolissa tässä ja organisaatiossa annetaan niille yleensä paljon painoarvoa. (Kilpimaa 2005, 99-100.)

Standardin tehtävänä on auttaa oppimista tukevan ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin luomisessa. IIP-organisaatioille on tyypillistä, että prosessit mahdollistavat koko henkilöstön osallistumisen toimintaan, jonka seurauksena kehittämisen impulssit voivat lähteä myös alhaalta ylöspäin. (Kilpimaa 2005, 111, 115.)

Arviointialueella tavoiteltiin ydinosaamisen ja ainutlaatuisen osaamisen tietoista vaalimista ja tietoista vahvistamista, koska se on kohdeorganisaation kilpailuedulle ratkaisevaa, lisäarvon tuottamista asiakkaille. Yhdessä tuotettu osaaminen on erilaista kuin kenelläkään muulla. Henkilöstön näkökulmasta arvokasta on työelämäkuntoisuuden (tiedot, taidot, kyvyt), ammatillisen osaamisen sekä työyhteisötaitojen vahvistaminen. Arviointialueella haluttiin varmistaa myös hyvä perehdytys.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Osaan kuvata, miten kehittymistarpeisiini on vastattu sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutuksen ja hyödyllisyyden omassa työssäni
2. Uudet työntekijät, uusiin tehtäviin siirtyvät ja pitkiltä vapailta palaavat työntekijät perehdytetään ohjeiden mukaisesti
3. Osaan kuvata, minkälaisia oppimis- ja kehittymismenetelmiä organisaatiossa käytetään.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 16) arviointialueen kokonaisuus oli keskiarvallisesti kehittyvällä tasolla, johdon näkemys oli kehittyvän ja edistyvän rajoilla. Työsuhteen keston mukaan (taulukko 17) arviot olivat hajanaisia kaikissa ryhmissä. Yllättäen 10-14 vuotta työsuhteessa olleista merkittävä määrä oli arvioinut kohdan en



osaa sanoa / en tunne asiaa valinnalla. Tutkijan havaintojen perusteella taustalla voi olla olettamuksia ja tiettyihin tapoihin tottumista.

Taulukko 16. Arviointialueen 8 tulokset.

TOTEUTUS											
8.	HENKILÖSTÖ OPPII JA KEHITTYY	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
8.1.	Osaan kuvata, miten kehittämistarpeisiini on vastattu sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutuksen ja hyödyllisyyden omassa työssäni	2	1		10	3					3
8.2.	Uudet työntekijät, uusiin tehtäviin siirtyvät ja pitkiltä vapailta palaavat työntekijät perehdytetään ohjeiden mukaisesti	3	2	6	4	1		1	2		
8.3.	Osaan kuvata, minkälaisia oppimis- ja kehittymismenetelmiä opistolla käytetään	4	1	6	4	1			2		1
		9	4	12	18	5	0	0	1	4	4
			10 %	31 %	46 %	13 %	0 %	11 %	44 %	44 %	

Taulukko 17. Arviointialueen 8 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 8	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	1	3	5	0
Puuttuva	4	0	0	0
Alkava	2	3	6	2
Kehittyvä	6	4	6	6
Edistynyt	2	5	1	1

Arviointialueen perusteluissa henkilöstö nosti esiin monipuoliset koulutusmahdollisuudet, TAS-keskustelut, perehdytysuunnitelman, oppimiskahvilat, hanketyöskentelyn, pedagogisen tiimin linjaukset, opettajan oppaan, auditoinnit, vertaisarviointit ja koulutustarpeiden kartoittamisen.

Osa henkilöstöstä oli kuitenkin myös sitä mieltä, että kehittämistarpeisiin ei olisi vastattu. Esiin tuotiin myös se olettamus, että pitkään talossa olleet työntekijät hallitsisivat automaattisesti muuttuvia asioita tai ottaisivat niistä selvää osittain omalla ajalla. Perehdytyksen toimintamalli koettiin hyväksi, mutta samalla todettiin, että kaikki eivät noudata sitä sovitusti. Perehdytys koettiin jäävän nykyään myös melko pintapuoliseksi. Kaivattiin myös tiedottamista uusiin tehtäviin siirtymisistä sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnista.

Kehittämisideoina nousi esiin:

- osaamiskartoituksen päivittäminen palvelemaan paremmin eri ammattiryhmien osaamistarpeita
- kehityskeskustelut

- avoimuus
- systemaattinen koulutustarpeiden kerääminen ja koonti koko henkilöstön osalta.

Johto oli kehittymistarpeisiin vastaamisen osalta hyvin yksimielinen, muissa kohdissa oli pientä hajontaa. Perusteluina johto nosti esiin saman tyyppisiä asioita, kuin henkilöstökin, kuten vahva tuki osaamisen kehittämiseen, kehityskeskustelut, TAS-keskustelut, oppimiskahvilat, monipuoliset koulutusmahdollisuudet, erilaiset auditoinnit, mentorointiohjelma, työparitoiminta, mahdolliset tehtäväkuvamuutokset, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet, ammatillisen itsetunnin kehittymisen ja kehityskeskustelujen itsearviointi. Johto on hyvin tietoinen perehdyttämisprosessista, mutta on myös tiedostanut osittaiset puutteet siinä. Aikaresurssipulan vuoksi perehdyttämisprosessin loppuunsaattaminen koettiin haasteelliseksi.

Kehittämisideoina johto nosti esiin:

- kehityskeskustelujen dokumentoinnin terävöittäminen ja siirtämisen mahdollisesti sähköiseen järjestelmään
- tehtäväkohtaiset perehdyttämissuunnitelmat esim. osaksi henkilöstökäsikirjaa
- perehdyttämisen arvioinnin suorittaa joku muu, kuin oma esimies
- perehdytysprosessin mallintaminen vastuineen
- opetussuunnitelman yhteisen osan päivittäminen ja opettajan oppaan laatiminen.

Arviointialueella henkilöstön ja johdon keskiarvolliset näkemykset eroavat säännöllisesti yhdellä arviointiasteella. Sanallisissa palautteissa nousi vahvasti esiin henkilöstön monipuoliset koulutusmahdollisuudet niin henkilöstön, kuin johdonkin osalta. Organisaatiossa panostetaan vuosittain merkittävin resurssein henkilöstön osaamisen kehittämiseen monin eri menetelmin. Perehdyttäminen sai niin henkilöstön, kuin johdonkin osalta rakentavaa palautetta. Perehdyttämisprosessin uudelleen tarkastelun tarve on jo havaittu toiminnassa ja siihen tullaan jatkossa kiinnittämään huomiota. Arviointialueen tuloksia verrattaessa organisaation tavoitteisiin voidaan toiminnan täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset. Perehdyttämisprosessin tarkennuksella ja erilaisten kehittymismenetelmien esiin nostamisella arviointialueen tuloksia saadaan parannettua.

## 6.9 Henkilöstön kehittämisen tulokset ja seuranta - Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä

Arviointialueen avainsanoja ovat tiedot, ymmärrys, aika, raha, resurssit, investoinnit, tulosten arviointi, tulokset, arviointien hyödyntäminen, yksilön tulokset, ryhmän tulokset, vastuualueen tulokset, koko organisaation tulokset (Tuominen 2008, 140).

Arviointialueella tarkastellaan johdon tapaa seurata henkilöstön kehittämiseen käytettyjä resursseja, miten henkilöstö tunnistaa oppimisen ja kehittymisen aikaansaamia tuloksia sekä miten tulosten arviointia hyödynnetään suunnittelussa. (Tuominen 2008, 140.) Indikaattorilla mitataan, miten kehittämistoimet ovat parantaneet organisaation suoritusta, sekä ymmärtääkö henkilöstö kehittämisinvestointien vaikutuksen suorituskykyyn. Indikaattorin täyttymiseksi kehittämistoimista johtuvia parannuksia tulee osata kuvata niin yksilöiden, yksiköiden kuin koko organisaation suoritukseen. Lisäksi johdon tulee ymmärtää kehittämisen kustannukset ja hyödyt eli kehittämisinvestointien arvon sekä johdon sitoutumisen merkityksen henkilöstön kehittämiseen. (Kilpimaa 2005, 23-24.)

Resurssien käyttö henkilöstön kehittämiseen tulisi tuottaa myös tulosta. Organisaatiolla tulisi olla välineet, joilla se selvittää kehittämistoimien vaikutusta henkilöstön oppimiseen eli oppimisen hyödyllisyyden arviointia. Suuntaa antavia mittareita ovat koulutusbudjetti ja sen käytön seuranta, koulutuspäivien lukumäärä ja ilmapiiritutkimukset, vaikka nämäkään eivät vielä kerro kehittämistoimien hyödyllisyydestä koko totuutta. Oppimisen mittaamista pidetään yleisesti haastavana, koska kyseessä on laadullinen arviointi määrällisen sijaan. (Kilpimaa 2005, 87-88.)

Kehittämistoimien vaikutusten arviointia voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen. Arviointi lähtee vaikutuksista henkilöstön oppimiseen. Saavutettiin oppimiselle asetut tavoitteet ja saatiin kehittämistoimista se oppi, jota haettiin? Arvioinniksi yleensä riittää keskustelu oppijan ja esimiehen välillä. Seuraavana vaiheena tarkastellaan, miten oppiminen on vaikuttanut työsuorituksiin, ovatko kehittämistoimet hyödyttäneet työn tekemistä tai parantaneet suorituksia sekä onko kehittynyt osaaminen auttanut pääsemään asetettuihin tuloksiin. Arviointi lähtee myös tässä tapauksessa yksilöistä

päätyen organisaation johtoon, näin varmistetaan saumaton kokonaisuus, jonka tarkoituksena on tukea tavoitteiden toteutumista. (Kilpimaa 2005, 90.)

Arviointialueen tavoitteena oli, että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja vaikuttavuus ovat tiedossa. Tällöin niitä voidaan johtaa, tehdä päätöksiä ja ohjata. Kyseessä on siis osaamisen tehokas jakaminen. Henkilöstölle arvokasta on tietoisuus henkilöstöjohtamisen johdonmukaisuudesta; avoimuus, ennustettavuus ja läpinäkyvyys eli luottamus johtoon.

Arviointialueen tavoitteisiin haettiin vastauksia seuraavilla väittämillä:

1. Henkilöstön kehittämiseen käytettyjä resursseja seurataan
2. Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia yksilön, työryhmän ja organisaation suorituskykyyn arvioidaan ja hyödynnetään.

Henkilöstön näkemyksen mukaan (taulukko 18) arviointialueen keskiarvollinen kokonaistulos oli edistyneellä tasolla, kuten myös johdon näkemys. On kuitenkin huomiotava, että sekä henkilöstö ja johto arvioivat kohdan 9.2 alkavalle tasolle. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että noin kolmannes henkilöstöstä ei osannut sanoa tai ei tuntenut asiaa. Työsuhteen keston mukaan (taulukko 19) arviot jakautuvat kaikkein ryhmien osalta, eikä näin ollen tuonut esiin selittäviä tekijöitä.

Taulukko 18. Arviointialueen 9 tulokset.

ARVIOINTI											
9.	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TULOKSET JA SEURANTA	eos / eta	Puutt uva	Alkav a	Kehit tyvä	Edist ynyt	eos / eta	Puutt uva	Alkav a	Kehit tyvä	Edist ynyt
9.1.	Henkilöstön kehittämiseen käytettyjä resursseja seurataan	6		1	3	6					3
9.2.	Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia yksilön, työryhmän ja opiston suorituskykyyn arvioidaan ja hyödynnetään	6	2	4	3	1		2	1		
		12	2	5	6	7	0	0	2	1	3
			10 %	25 %	30 %	35 %	0 %	33 %	17 %	40 %	

Taulukko 19. Arviointialueen 9 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 9	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	4	3	5	0
Puuttuva	2	0	0	0
Alkava	1	2	3	1
Kehittyvä	0	3	0	4
Edistynyt	3	2	4	1

Perusteluissa henkilöstö nosti esiin, että kaikkia resursseja seurataan erittäin tehokkaasti. Koulutuksiin osallistumisen seuranta on osana työajanseurantaa. Esiin nousi myös tulokortit, suorituskyvyn arvioinnin ja hyödyntämisen osalta. Tiedostettu oli myös, että erilaisiin koulutuksiin tai hankkeisiin osallistumisen seurauksena kullakin on velvollisuus tiedon jakamiseen talon sisällä.

Rakentavina perusteluina nousi esiin työaikaseurantojen ajantasattomuus, myös se miten henkilöstön kehittämisen tulokset näkyvät ei aina ole tiedossa. Vaikkakin henkilöstö oli sitä mieltä, että seuranta tapahtuu, niin seuranta- ja arviointimallit eivät välttämättä olleet tiedossa. Osa oli sitä mieltä, että kehittämisen arviointia ei tehdä. Henkilöstön osalta kehittämisideana nousi esiin arvioinnin kehittäminen systemaattisemmaksi.

Johdon perusteluissa esiin nousi seurantamalleina työaikaseuranta, koulutuskalenterit ja henkilöstömenot. Suorituskyvyn arvioinnin ja hyödyntämisen osalta esiin nousivat asiakaspalautteet, pätevyyksien seuranta, tulostavoitteet, tuloksellisuusmittari, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet, hankeosaamisen jääminen organisaatioon sekä tarvittavan ja riittävän osaamisen varmistaminen. Toisaalta todettiin, että kehittämisen vaikuttavuuden arviointi on hankalaa ja asiakaspalautteiden analysointia tulisi tehostaa.

Kehittämisideoina johto nosti esiin:

- työaikasuunnittelu- / kehityskeskusteluissa resurssit kiinnitetään Wilmaan
- IMS mittari
- kehittämiseen suunnatuista resursseista kokonaiskoonteja
- kehittämisen vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen
- henkilökohtaiset tulokortit.

Kokonaisuutena arviointialueen sanalliset vastaukset jäivät aika vähäisiksi. Tämä johtuneekin myös, siitä, että kolmasosa henkilöstöstä ei tuntenut asiaa. Toisaalta arviointialueita oli suuri määrä, joten myös väsymys vastaamiseen saattaa näkyä loppumetreillä. Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asettamiin tavoitteisiin voidaan todeta, että toiminta voidaan arviointialueella katsoa täyttävän IIP-

kriteeristön vaatimukset. Vaikka yksi arviointikohta oli alkavalla tasolla, niin se ei poista kokonaisuutena toiminnan vastaavan kriteeristön vaatimuksia. Vaatimusten täyttymistä vahvistaa myös se seikka, että henkilöstö ja johto arvioivat alueen samalla tavalla.

#### 6.10 Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti

Arviointialueen avainsanoja ovat tiedot, ymmärrys, arviointitulokset, henkilöstöjohtamisen periaatteet, kehittäminen (Tuominen 2008, 157).

Arviointialueella tarkastellaan henkilöstöjohtamisen periaatteiden kehittämistä ja muutoksien tuomia hyötyjä (Tuominen 2008, 157). Indikaattorilla mitataan, miten organisaatio parantaa omia toimintatapojaan henkilöstön kehittämisessä jatkuvan parantamisen periaatetta noudattaen. Indikaattorin täyttymiseksi henkilöstön tulee kyetä esimerkein kuvaamaan, miten organisaatio on vastannut esiin tulleisiin kehittämisehdotuksiin. (Kilpimaa 2005, 24.)

Systemaattinen kehitystyö tuottaa jatkuvan parantamisen prosessin. Prosessin sisällön ohella on tärkeää sen toteutustapa. Henkilöstön tiivis mukanaolo ja esimiesten toiminta takaavat, että kehittämiseen on sitouduttu ja toiminta tulee olemaan osa normaalia toimintaa. Kuten muitakin toimintoja ja prosesseja, niin myös jatkuvan parantamisen prosessia on syytä arvioida. Toiminnan kehittyessä asiat hoituvat joustavammin tai asioita voidaan painottaa eri tavoilla. (Kilpimaa 2005, 95-96.)

Kehittämisen kautta toivotaan usein saatavan aikaan muutoksia, jotka tuottaisivat samalla oppimista, joka puolestaan johtaisi uusiin kehittämis- ja muutospolkuihin. Jatkuvan muutoksen ajassa uuden oppiminen ja kehittäminen on pitänyt kytkeä osaksi muutosta. Kehittämistä käytetäänkin osana muutoksen hallintaa ja tuottamista. Tarve kehittämiselle syntyy usein toimijoista eli niin sanotulta ruohonjuuritasolta. Organisaation johdolla ei välttämättä ole riittävää yhteyttä arkityöhön, jotta se tiedostaisi tällaisia kehittämistä vaativia tarpeita. Tästä syystä työyhteisössä tulisi olla systemaattiset menetelmät sisäisten kehittämistarpeiden esille nostamiseen ja käsittelyyn. Jos

muutostarpeiden esille tulo on sattumavaraista voi kehittämistä vaativat huomiotta jäävät ongelmat aiheuttaa mielipahaa ja heijastua työhyvinvointiin. (Loppela 2004, 106-107.)

Arviointialueen tavoitteena oli, että henkilöstön kehittämisen mekanismit ovat käytössä, toisin sanoen toimintajärjestelmä ja sen mukaiseen toimintaan valitut käytännöt toimivat ja ne tunnetaan koko henkilöstön keskuudessa ja ovat osa arkea. Henkilöstön näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstöllä on kehittämisosaamista, menetelmät tunnetaan ja niitä hyödynnetään. Näin luottamus järjestelmän tarpeellisuuteen todentuu.

Henkilöstö näkemyksen mukaan (taulukko 20) arviointialueen kokonaisuus oli keskiarvallisesti kehittyvällä tasolla, kuitenkin kahden arviointikohdan osalta pääosa valitsi alkavan tason. Johdon näkemys arviointialueesta oli, pientä hajontaa lukuun ottamatta, selkeästi edistyneellä tasolla. Työsuhteen keston mukaan (taulukko 21) arvioinnin hajautuminen ei ollut selittävässä työsuhteen pituudella.

Taulukko 20. Arviointialueen 10 tulokset.

ARVIOINTI											
10.	JOHTAMISTA JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ PARANNETAAN JATKUVASTI	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
10.1.	Osaan kuvata, miten henkilöstön johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja on parannettu	4	1	6	4	1				1	2
10.2.	Erlaisia arviointimenetelmiä (arviointit, auditoinnit jne) käytetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tukena	1		3	9	3					3
10.3.	Organisaatiossa toteutuu jatkuvan parantamisen kulttuuri	2		8	5	1					3
		7	1	17	15	5	0	0	0	1	3
			2%	41%	44%	12%	0%	0%	11%	44%	39%

Taulukko 21. Arviointialueen 10 tulokset työsuhteen keston mukaan.

Arviointialue 10	0-4 v (N=5)	5-9 v (N=5)	10-14 v (N=6)	yli 15 v (N=3)
En tunne asiaa/en osaa sanoa	3	2	2	0
Puuttuva	1	0	0	0
Alkava	6	1	9	1
Kehittyvä	2	6	5	6
Edistynyt	3	6	2	2

Arviointialueen perusteluina henkilöstö toi esiin johdon kouluttautumisen, palaverien vähentämisen, tuloskortit, johdon katselmukset, erilaiset auditoinnit, muistiot, parantuneet sähköiset järjestelmät, kuuntelun ja keskustelutilaisuuksien lisääntymisen, eri käytännöissä systemaattisuutta on lisätty (mm. työaika-suunnittelu- ja kehityskeskus-

telut, osaamiskartoitukset, palaverikäytäntöjen uudistaminen, verkkotekniikan uudistaminen). Arviointimenetelmien osalta esiin nousi burn out- ja 360-kyselyt. Auditoinnit ja arvioinnit koettiin hyvinä työvälineinä kehittämisen osalta, myös auditoinneissa esiin nousevat kehittämiskohteet nähtiin toimintatapoja parantavana mallina. Jatkuvan parantamisen kulttuurin osalta esiin nousi auditointikäytänteet, sertifioitu toiminta, OPH:n itsearviointi, nähtiin myös, että kaikkia parantamisehdotuksia ei voida käytännössä toteuttaa, silti koko ajan toimintaa pyritään parantamaan vetovoimaisuuden sekä henkilökunnan ja opiskelijoiden viihtyvyyden lisäämiseksi. Konkreettisina parannuksina esiin nousi mm. Wilma, Moodle, palaverikäytännöt ja työterveyspalvelut.

Rakentavina perusteluina tuotiin esiin suunnitelmien vieminen käytäntöön ja auditointien merkityksen osittainen epäselvyys. Erilaisten arviointimenetelmien pohdintaa toivottiin esim. auditointien yhteydessä. Jatkuvan parantamisen osalta kriittisempää palautetta tuli muun muassa jatkuvan muutoksen osalta eli jatkuva kehittäminen ja uusien menetelmien käyttöönotto on vauhdikasta, jolloin kaikkea ei pysty sisäistämään ja oppimaan. Nähtiin myös, että eletään muutoksen kulttuurissa ja odotellaan seesteisempää aikaa, jolloin olisi aikaa pohtia asioiden todellista parantamista ja kehittämistä. Koettiin myös, että kehu-lokissa olevia asioita ei hoideta.

Henkilöstön osalta kehittämisideoita ei arviointialueen osalta noussut esiin. Johto nosti kehittämisideoina esiin henkilökohtaiset tulokortit, auditointien sisällön kehittämisen vertaisarviointien avulla, positiivisen asioiden ja vahvuuksien esiin tuomisen ja kehu-lokin kehittämisen. Johto oli myös tiedostanut, että kustannustehokkuus on ajanut tässä toimintaympäristön tilanteessa hieman kehittämisen edelle.

Johto perusteli toimintatapojen parantamista muun muassa henkilöstökäsikirjalla, HR-palavereilla, työparitoiminnalla, tarkentuneella työaikasunnittelulla, resurssibooleilla, vertaisauditoinneilla, hankeosaamisella, organisaatorakenteen uudistamisella sekä sertifikaateilla ja uutena toimintamallina käyttöön otetulla IIP-mallilla. Erilaisten arviointimenetelmien osalta esiin nousi erilaiset auditoinnit, itsearvioinnit (OPH, IIP), 360-kysely, asiakaspalautteet sekä koko toimintajärjestelmä. Jatkuvan parantamisen kulttuuria perusteltiin kehu-lokilla, vuodesta 2002 lähtien toteutuneella laadunkehitys-



työllä, kaikkien kouluttamisella sisäisiksi auditoijiksi, osaksi toimintaa tulleilla vertaisauditoinneilla, kaikkien osallistumisella prosessien kuvaamiseen, laajoilla palautteenanto mahdollisuuksilla, eri katselmuksilla ja riskienarvioinnilla.

Henkilöstön ja johdon näkemykset poikkeavat arviointialueen jokaisessa kohdassa ja kahdessa kohdassa jopa kahden arviointiasteen verran. Sanallisissa perusteluissa henkilöstön kuitenkin osasi hienosti nostaa esiin toimintamalleja, jotka tukevat vaatimusten täyttymistä. Arviointialueen tuloksia ja perusteluja verrattaessa organisaation asetamiin tavoitteisiin voidaan siten todeta, että toiminta täyttää IIP-kriteeristön vaatimukset. Kokonaisuutena tämänkin arviointialueen vastaukset ovat hyvin linjassa tutkijan tekemiin havaintoihin ja suhteellisen pienellä panostuksella arviointialueen tuloksia saadaan jatkossa parannettua.

#### 6.11 Tutkimustulosten arviointi

Yleisiä kehityskohteita ovat muun muassa strategisten tavoitteiden selkiyttäminen, osaamisstrategian puutteellisuus, strategian jalkauttaminen, palautteen ja tunnustuksen antaminen, sisäisen tiedottamisen sisällöt, osaamistarpeiden kartoittaminen ja osaamistavoitteiden asettaminen sekä osaamisen vaikutusten arviointi suorituskykyyn (Kilpimaa 2005, 104). Edellä mainitut yleiset kehittämiskohteet nousivat myös itsearvioinnin tuloksena kohdeorganisaation toimenpideohjelmaan eli pääsääntöisesti hyvin yleisten asioiden äärellä ollaan.

Kokonaisuutena henkilöstön arviointi verrattuna johdon antamiin arvioihin noudatti lähes yhtenäistä kaavaa. Henkilöstön arviointi keskiarvollisesti oli lähes poikkeuksetta yhtä arviointiastetta heikompi, kuin johdon arviointi. Tämä kertoo toki siitä, että johto on tietoinen toimintamalleista, mutta ei ole kuitenkaan riittävän tietoinen siitä, miten henkilöstö on toimintamallit sisäistänyt.

Johdon perusteluissa oli vain vähän rakentavaa palautetta. Kehittämistä vaativat asiat oli suoraan kirjattu kehittämiskohteisiin toisin, kuin henkilöstön perusteluissa. Tästä syystä tutkija ei voinut aina olla varma, oliko perustelu positiivinen vai rakentava,

mutta havaintoihin perustuen perustelut mitä suurimmassa määrin osattiin tulkita oikein. Esiin nousseista kehittämiskohteista pääosa oli jo toiminnassa tunnistettuja, mutta itsearviointiin myötä osa jäsenyi ja täsmentyi entisestään.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että alkava taso ja en osaa sanoa / en tunne asiaa eivät aina korreloi toisiaan. Vaikka en osaa sanoa / en tunne asiaa oli joidenkin väittämien osalta suhteellisen paljon, niin se ei tarkoita, että toimintamalli olisi puutteellisella tai alkavalla tasolla. Kaikki henkilöstöryhmät eivät voi olla tietoisia kaikista toimintamalleista syvällisesti, eikä tarvitsekaan. Työtehtävillä ja henkilöstöryhmällä on tähän merkittävä vaikutus. Harmillista on, että tutkimustuloksia ei voitu tutkia henkilöstöryhmittäin, jolloin olisi päästy paremmin kiinni siihen, mikä vaikutus henkilöstöryhmällä olisi ollut en osaa sanoa / en tunne asiaa vastauksiin.

Työsuhteen keston mukaisista tuloksista ei saatu esiin mitään selkeää linjausta. Ainoastaan missään arviointikohdassa yli 15 vuotta työsuhteessa olleet eivät vastanneet en osaa sanoa / en tunne asiaa. Tämä ei kuitenkaan luo aitoa perustetta johtopäätöksille henkilöstön tietämystasosta. Kaikilla arviointialueilla oli hajontaa työsuhteen keston mukaisissa vastauksissa, niin työsuhteen keston, kuin ryhmittelynkkin sisällä. Pienessä organisaatiossa vastausten hajontojen määrät voivat olla niin merkityksettömiä, että niistä ei voida tehdä yleisiä johtopäätöksiä. Tarkempi analyysi olisi vaatinut kaikkien kysymysten analysoinnin erikseen, mutta se ei kokonaisuuden kannalta ollut olennaista. Tärkeintä oli, että saatiin verrattua henkilöstön arviointia johdon arviointiin sekä hyviä, toimintaa aidosti kehittäviä kehitysideoita.

Itsearviointiin toteutukseen liittyen jatkossa on hyvä kiinnittää huomiota väittämien asetteluun. Esimerkiksi kehittämistarpeet sanaa käytettäessä siihen olisi aina tullut liittää sana henkilöstö. Koska kyseessä oli henkilöstöjohtamiseen liittyvä itsearviointi, joka tuli vielä itsearviointiin alussakin ilmi, ei väittämien asettelu yhteydessä ajateltu, että kaikissa kohdissa tulee erikseen mainita henkilöstö. Jatkossa on myös hyvä pyytää perustelut erikseen positiivisen ja rakentavan perustelun osalta. Näin vahvuudet ja kehittämiskohteet saadaan helpommin poimittua sanallisista vastauksista. Itsearviointiin toteuttaminen ryhmissä voisi olla myös hyödyllisempää. Ryhmässä toteutettu arviointi on antoisampaa ja toimii samalla oppimiskanavana.

## 7 TOIMENPIDEOHJELMAN ANALYSOINTI

Alkuperäisenä tavoitteena oli, että itsearvioinnista saadut kehittämiskohteet olisi kirjattu toimenpideohjelmaan arviointialueittain. Eri arviointialueilta tuli kuitenkin paljon päällekkäisiä kehittämissideoita, joten kehittämiskohteet ryhmiteltiin ensin asiansanoin. Tämän jälkeen kaikkiin kehittämiskohteisiin kirjattiin toimenpide. Toimenpiteiden avulla saatiin purettua päällekkäisyyksiä, sillä usealle kehittämiskohteelle tuli sama toimenpide. Toimenpiteet oli tarkoitus ryhmitellä prosesseittain, mutta tässäkin kohtaa tuli ongelmia, kaikille toimenpiteille ei löytynyt niin sanottua kotiprosessia. Tästä syystä toimenpiteet (kuvio 18) ryhmiteltiin ensiksi pääprosessin tai käsikirjan ja aliproessin tai asiansanan avulla. Kaikkia toimenpideohjelmaan kirjattuja toimenpiteitä ei kuitenkaan käydä yksityiskohtaisesti läpi, vaan esiin nostetaan IIP:n ja organisaation näkökulmasta joitakin henkilöstöjohtamista keskeisesti kehittäviä asioita.

Prosessi / käsikirja	Aliprosessi / asiansana	Toimenpide	Vastuu	Aikataulu
Johtaminen	Vuosisuunnittelu	Toimintamallin luominen toimintasuunnitelman läpikäymiseksi sekä tavoiteiden konkretisoimiseksi yhdessä henkilöstön kanssa	SOR	31.7.2015
Johtaminen	Strateginen johtaminen, vuosisuunnittelu	Strateginen johtaminen- ja vuosisuunnitteluprosessien toimintojen linkittäminen vuosikelloon	LT	31.7.2015
Johtaminen	Pedagoginen johtaminen	Moodlen käytön tehostaminen ja monipuolistaminen	PEDA	31.8.2015
Johtaminen	Tiedonhallinta	Tiedonhallintaohjeen päivittäminen (luotetaan verkkoon, tietojen hajanaisuus)	VR	31.12.2015
Henkilöstöhallinto	Osaamisen kehittäminen	Osaamiskartoituksen päivittäminen ammattiryhmittäin ydinosaamistarpeet huomioiden ja osaamiskartoituksen sähköistäminen	HR	31.12.2015
Henkilöstöhallinto	Perehdyttäminen	Tehtäväkohtaiset perehdyttämissuunnitelmat henkilöstökäsikirjaan	HR	31.12.2015
Henkilöstökäsikirja	Työsuhdemuodot	Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja eri elämäntilanteiden vaikutus työn tekemiseen - kirjataan mahdollisuuksia henkilöstökäsikirjaan (ikäjohtaminen)	HR	31.12.2015

Kuvio 18. Ote toimenpideohjelmasta.

Kuten Kilpimaakin (2005, 25) toteaa, IIP ei sisällä varsinaisesti mitään uutta, mutta se antaa organisaatiolle työkalun systemaattisempaan toimintaan. Toimenpideohjelma vahvasti tutkijan aavistelut, että työ tulee olemaan hajanaisten tietojen yhdistelemistä. Toimenpideohjelmaa laatiessa kävi ilmi, että tieto saattaa löytyä prosesseista, eri käsikirjoista tai toimintaohjeista, mutta tieto ei välttämättä ole kuitenkaan loogisesti löydettävissä. Tämä kävi ilmi siinä, kun osalle toimenpiteistä ei löytynyt niin sanottua kotiprosessia tai toisaalta prosessi oli toiminnan kannalta epäloogisessa paikassa. Kaikkia kehittämiskohteita ei voida kohdistakaan mihinkään prosessiin, vaan ne ovat

toimintamalleihin liittyviä kehittämiskohteita tai aikataulutuksia. Kaikkia toimintoja on myös vaikea kuvata prosesseina, joten havaituissakin tilanteissa tullaan pohtimaan toiminnan näkökulmasta järkevin vaihtoehto. Kuvataanko prosessi vai linkitetäänkö tietoja prosessien, toimintakäsikirjan ja toimintaohjeiden välillä? Kohdeorganisaation tavoitteena on, että kukin asia on aina vain yhden kerran jossain kuvattuna ja muihin tarvittaviin asiayhteyksiin tieto vain linkitetään tai siihen viitataan. Näin varmistetaan myös tiedon oikeellisuus ja ainutkertaisuus. Tutkimusprosessin aikana onkin jo lähdetty joitakin kehittämistarpeita viemään eteenpäin. Uutena mallina IMS-toimintajärjestelmään kehitetty henkilöstökäsikirja on oiva esimerkki tästä. Henkilöstökäsikirjaan on lähdetty kokoamaan johtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyviä toimintaohjeita ja malleja eli koostamaan irrallisia palasia. Pääosa ohjeista ja toimintamalleista on ollut olemassa, mutta nyt ne kootaan yhdeksi käsikirjaksi ja varmistetaan tiedon ainutlaatuisuus.

Yksi esimerkki prosessin puuttumisesta oli pedagoginen johtajuus. Vastuut on määriteltä ja tehtäväkuvat kirjattu, mutta ne ovat irrallaan prosessikuvauksista ja toimintakäsikirjasta. Tämä on kuitenkin jo tiedostettu, sillä opinnäytetyöprosessin aikana on lähdetty kokoamaan opettajanopasta, joka lähtee liikkeelle pedagogisesta johtajuudesta. On kuitenkin tärkeää, että pedagoginen johtajuus linkitetään myös osaksi johtamisprosessia. Esimerkki prosessikuvauksen olemisesta epäloogisessa paikassa oli, että prosessikuvaus yleisestä kehittämisestä oli kuvattu ydintoimintaa kuvaavan prosessin alla.

IIP:n lähtökohtana on päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen (Kilpimaa 2005, 27). Kehittämismallin avulla pyritään muuntamaan strategiat henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja korostamaan henkilöstön merkitystä organisaation tuloksen tekijänä (Lecklin & Laine 2009, 277). On ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö on osana tavoitteiden ja päämäärien asetantaa ja on myös sisäistänyt ne. Toimenpideohjelmaan nousivat tavoitteiden asetannan ja henkilöstön osallistamisen osalta muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- strateginen johtaminen ja vuosisuunnittelu -prosessien uudelleentarkastelu toimintamallin ja henkilöstön osallistamisen näkökulmasta

- strateginen johtaminen ja vuosisuunnittelu -prosessien läpikäynti yhdessä henkilöstön kanssa, strategiatyöhön ja vuosisuunnitteluun kuulumisen sisäistämiseksi
- toimintamallin luominen toimintasuunnitelman läpikäymiseksi sekä tavoitteiden konkretisoimiseksi yhdessä henkilöstön kanssa
- henkilökohtaiset tulokortit terävöittämään omaa osallisuutta tavoitteiden saavuttamisessa.

Kehittämismallille on myös ominaista, että keskeisimmille toiminnoille tavoitteita asetettaessa ja niitä jalkautettaessa voidaan varmistaa, että tiimeillä ja yksilöillä on riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi (Kilpimaa 2005, 27). Edellä mainitut toimenpiteet vahvistavat myös tätä ominaisuutta.

Standardissa korostuu myös toiminnan tavoitteellisuus sekä henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen (Kilpimaa 2005, 6-7). Toimenpideohjelmaan nousivat nämä huomioiden muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- osaamiskartoituksen päivittäminen ammattiryhmittäin ydinosaamistarpeet huomioiden ja osaamiskartoituksen sähköistäminen
- osaamisen kehittäminen -prosessin päivittäminen ja linkitys henkilöstösuunnitelmaan sekä toimintojen linkittäminen vuosikelloon
- koulutusten vaikuttavuuden arviointimenettelyyn toimintamallin luominen.

IIP-standardi antaa työkalun toimia systemaattisesti toiminnan jatkuva parantaminen huomioiden (Kilpimaa 2005, 23, 25). Itsearviointinissa tuli esiin merkittävä määrä sellaisia toimenpiteitä, jotka vahvistavat toiminnan jatkuvaa parantamista, kuten prosessikuvauksiin liittyvän riskienarvioinnin. Tällä pyritään minimoimaan muun muassa henkilöstön aiheuttamat riskit toiminnalle. Myös yleisesti kehittämiseen liittyen toimenpiteisiin nousi kehittämiskohteiden seurannan, arvioinnin ja vaikuttavuuden kehittäminen.

Kohdeorganisaation toiminnan näkökulmasta itsearviointiin lisätyt kohdat hyveistä, työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista sekä ikäjohtamisesta nostivat toimenpideohjelmaan muun muassa seuraavia kohteita:

- hyveiden läpikäynti ja päivitys säännölliseksi osaksi toimintaa
- verkkopalaverien lisääminen matkustamisen vähentämiseksi
- riskienarviointiin psyykkinen kuormittuminen ja työmatkat
- eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja eri elämäntilanteiden vaikutus työn tekemiseen - kirjataan mahdollisuuksia henkilöstökäsikirjaan.

Itsearviointi antoi erittäin hienoja ja käyttökelpoisia ideoita henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, vaikka pääosa toimenpideohjelmaan kirjatuista toimenpiteistä on jo jollain tasolla tiedostettu. IIP-mallin avulla kehittämiskohteista saatiin syvällisempää tietoa ja ne ovat näin paremmin jatkokehitettävissä. Jatkon kannalta on tärkeää, että toimenpideohjelmaan kirjatut toimenpiteet myös toteutetaan. Tämä on ensiarvoisen tärkeää sitoutettaessa henkilöstö toimenpiteisiin ja jatkossa itsearviointiin. Johto on ollut erittäin sitoutunut tähän prosessiin, joten se edesauttaa myös henkilöstön sitouttamista. Toimenpideohjelmaan on kirjattu vastuut ja toteutusaikataulut, jotka käydään vielä yhdessä koko henkilöstön kanssa läpi. Näin varmistetaan toimenpiteiden aitous, aikataulutuksen realistisuus sekä vastualueet.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää varmistavatko nykyiset toimintajärjestelmät IIP-kriteeristön vaatimukset ja toisaalta, että mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta mahdolliset vaatimusvajeet täyttyvät. Tutkijan aiempaan kokemukseen erilaisista ulkoisista auditoinneista ja arvioinneista perustuen voidaan todeta, että toiminnan ei tarvitse olla edistyneellä tasolla, jotta standardien vaatimukset täyttyvät. Tärkeää on henkilöstön osallistaminen ja toiminnan arviointi jatkuvan parantamisen toteutumisen varmistamiseksi. Kohdeorganisaation osalta nämä molemmat täyttyvät erittäin vahvasti.

Tutkimustuloksiin nojaten voidaan siis todeta, että kohdeorganisaation nykyiset toimintajärjestelmät jo itsessään varmistavat IIP-kriteeristön vaatimukset, IIP tuo siihen vain syvyyttä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että näin olisi kaikkien niiden organisaatioiden osalta, joilla on samat sertifikaatit. Kohdeorganisaatiossa on tietoisesti osallistettu henkilöstöä jo vuosia, aina strategisesta suunnittelusta toiminnan arviointiin. Tämä on ollut pitkäjänteistä työtä ja vaatii jatkuvaa toiminnan ja henkilöstön kehittämistä.

Tutkimuksessa ei noussut esiin mitään niin merkittävää poikkeamaa, että toiminnan ei voisi todeta täyttävän IIP-kriteeristön vaatimukset. Rakentavat palautteet ja kehittämisideat, isotkaan sellaiset, eivät poista kriteeristön vaatimusten täyttymistä. Analysoinnissa tulee myös aina muistaa, että kirjalliset palautteet ovat yksittäisen työntekijän näkemyksiä, eivätkä aina siten kerro koko totuutta. Tästä syystä arviointi- ja analysointikokemusta omaava, organisaation sisäinen havainnoija on tällaisissa tilanteissa hyvä itsearvioinnin toteuttaja.

Vaikka IIP-malli on rantautunut Suomeen jo 1990-luvun lopulla ja vuoteen 2013 mennessä IIP sertifikaatin omaavia yrityksiä oli vasta 14, niin se ei tarkoita sitä, että malli olisi heikko. Todennäköisempää on, että yritykset lähtevät ensin rakentamaan koko toiminnan kattavia laadunhallintajärjestelmiä ja vasta toiminnan vakiinnuttua lähtevät pureutumaan toiminnan eri osa-alueisiin tarkemmin. Näin on myös kohdeorganisaatiossa tapahtunut. Alkuun oli ISO 9001, koko toiminnan kattava laadunhallintajärjestelmä, jota myöhemmin täydennettiin ISO 14001 ympäristöjärjestelmällä ja muutama

vuosi myöhemmin OHSAS 18001 työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmällä. Nyt oli aika selvittää tarkemmin henkilöstöjohtamisen tilaa ja sieltä löytyviä kehittämiskohteita.

Erilaisia laadunhallintajärjestelmiä ja arviointimalleja on lukuisia, joten kunkin organisaation tulee omista lähtökohdistaan valita omaa toimintaa ja tarpeita parhaiten tukevat mallit. Henkilöstöjohtamiseenkin liittyen on muita arviointimalleja. Esimerkiksi Johtamisen kehittämisverkosto on vuonna 2015 julkaissut hyvän johtamisen kriteerit (Johtamisen kehittämisverkoston www-sivut, 2015).

Kuten Loppelakin (2014, 116) kirjoittaa, niin matala organisaatorakenne mahdollistaa nopeaa reagointia asioihin sekä työntekijöille mahdollisuuksia kehittää ja käyttää taitojaan monipuolisesti. Kohdeorganisaation vahvuutena on matalan organisaation lisäksi pienuus, näin koko henkilöstön osallistaminen on helpompaa. Pienuus ei kuitenkaan takaa osallistamista, vaan pitää olla johdon tahtotila sen toteuttamiseen ja kohdeorganisaation johdolla tämä on. IIP-kriteeristö vain syventää johtamisnäkökulmaa ja antaa mahdollisuuden peilata toimintaa syvällisemmin. Jotta IIP-kriteeristön vaatimukset täyttyvät entistä paremmin, tulee kohdeorganisaation henkilöstölle antaa enemmän tilaa ja aikaa sisäistää toimintamalleja ja uusia menetelmiä. Myös esimiestehtävien hoitoon tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Nämä on myös kirjattu toimenpideohjelmaan, minkä osalta työ on jo aloitettu ja tullaan kaikkien kehittämiskohteiden osalta myös viemään loppuun.

Tutkimuksen aihevalinta oli mielestäni onnistunut. Asia on myös hyvin ajankohtainen, sillä oppilaitoskentässä on meneillään merkittäviä rakenteellisia ja rahoitukseen liittyviä muutoksia. Henkilöstöressurssien ollessa suurin menoerä, kohdistuvat leikkaukset ensisijaisesti niihin. Henkilöstöressurssien tiukentuessa on johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Kohdeorganisaation johto on tämän sisäistänyt ja tukenut tutkimuksen toteuttamista vahvasti.

Tutkimusprosessin aikana tehtäväkenttäni on laajentunut saadessani vastuulleni laatu-päällikön tehtävät. Niin esimiehen, kuin laatu-päällikönkin roolissa voin todeta tutkimusprosessin olleen mielekäs ja kasvattava. Olen saanut hyvää lisäoppia niin henki-



löstöjohtamiseen, kuin arviointiosaamiseenkin. Opettavainen ja antoisa prosessi on ollut aika ajoin myös raskas, mutta se mikä kiinnostaa, niin siihen löytyy aina lopulta aikaa. Vaikeuksien kautta voittoon, kuvaa hyvin tämän prosessin kulkua ja olen työn lopputulokseen hyvin tyytyväinen. Haluankin päättää tutkimuksen tutkimusprosessin aikana minua koskettaneeseen ja IIP-mallia vahvasti tukevaan Positiivareiden aamun ajatukseen:

*”Yksi varimmista onnistumisiin johtaneista neuvoista on se,  
että kun autat ihmisiä onnistumaan, he tuottavat haluamasi tulokset.*

*Keskity ihmisiin, älä tuloksiin”*

(Positiivareiden www-sivut 2014).

## LÄHTEET

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien itsearvioinnin kriteerit. 2014a. Opetushallitus. Viitattu 14.3.2015. [http://www.oph.fi/download/162443\\_Laatujaarjestelmien\\_kriteerit\\_itsearviointia\\_varten\\_ver\\_15\\_10\\_2014\\_3\\_.pdf](http://www.oph.fi/download/162443_Laatujaarjestelmien_kriteerit_itsearviointia_varten_ver_15_10_2014_3_.pdf)

Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011-2020. 2011. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9. Viitattu 24.1.2014. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=fi>

Arvola, A. 2012. Haasteena arviointi: oppimisen ja osaamisen arviointi ongelmape- rustaisissa piloteissa. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja D nro 9. Viitattu 30.1.2014. <http://www.ramk.fi/loader.aspx?id=d4863e70-2498-4b69-a0ab-cb37de0fb0bf>

Bureau Veritas Finlandin www-sivut. n.d. Viitattu 2.11.2014.

Efecteam Oy:n www-sivut n.d. Viitattu 21.5.2013. [www.efecteam.fi](http://www.efecteam.fi)

Eilakaislan www-sivut 2013. Viitattu 15.5.2013. [www.eilakaisla.fi](http://www.eilakaisla.fi)

Ekuri, J. 2006. Strategisen johtamisen uudet työkalut kunta-alalla. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus: Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4-2005.

Guba, E.G & Lincoln, Y.S. 1989. Fourth Generation Evaluation. United States of America: Sage Publications, Inc.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 1993. Teemahaastattelu. 6. p. Helsinki: Yliopistopaino.

Inspecta Oy:n www-sivut 2013. Viitattu 2.11.2014. [www.inspecta.com/fi/](http://www.inspecta.com/fi/)

IMS Business Solutions Oy:n www-sivut. Viitattu 22.5.2015. [www.ims.fi](http://www.ims.fi)

Investors in Peoplen www-sivut. Viitattu 24.1.2014. <http://www.investorsinpeople.co.uk/accreditation/beyond-people-management-excellence>

Johtamisen kehittämisverkoston www-sivut. Viitattu 25.5.2015. <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/sivut/default.aspx>

Jokilaakson koulutuskuntayhtymän www-sivut n.d. Viitattu 21.5.2013. [www.jedu.fi](http://www.jedu.fi)

Kajamaa, A, Kerosuo, H. & Engeström, Y. 2008. Työelämän kehittämisprojektien seuraamusten jäljillä: uusi näkökulma arviointitutkimukseen. Teoksessa Alasoini, T., Stenvall, J., Sundquist, S. & Lappeteläinen, R-L. (toim) Arvioinnin teemanumero 2008. Viitattu 30.1.2014. <http://www.sayfes.fi/binary/file/-/id/9/fid/22/>.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kohdeorganisaation IMS-toimintajärjestelmä. Viitattu 8.5.2015.
- Kohdeorganisaation toimintakertomus 2014. Viitattu 6.5.2015.
- Kohdeorganisaation toimintasuunnitelma 2015. Viitattu 6.5.2015.
- Kohdeorganisaation www-sivut, n.d. Viitattu 15.5.2013.
- Kilpimaa, A. 2005. Investors in People käytännössä – avain organisaation menestykseen. Helsinki: Laatukeskus.
- Kontio, A. 2000. PK-yrityksen itsearviointi: käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittämisen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.3.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1>
- Lumijärvi, T. 2006. Strategisen johtamisen uudet työkalut kunta-alalla. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallituksen www-sivut n.d. Viitattu 2.11.2014 ja 25.5.2015.
- Opas ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien itsearviointiin. 2014b. Opetushallitus. Viitattu 14.3.2015. [http://www.oph.fi/download/163636\\_Opas\\_itsearviointi\\_12-2014.pdf](http://www.oph.fi/download/163636_Opas_itsearviointi_12-2014.pdf)
- Otala, L. & Tuominen, K. 2011. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Näin sovellan EFQM- ja Investors in People –malleja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Positiivareiden www-sivut. 2014. Viitattu 5.11.2014. [www.positiivarit.fi](http://www.positiivarit.fi)
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy.
- SFS-EN ISO 9001:2008 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

SFS-EN ISO 14001:2004 Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja opastusta niiden soveltamisesta. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

OHSAS 18001:2007. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n www-sivut n.d. Viitattu 2.11.2014.  
[www.sfs.fi](http://www.sfs.fi)

The W. Edwards Deming institute www-sivut. Viitattu 16.5.2015. <https://www.deming.org>

Tuominen, K. 2008. Oppimisen ja kehittymisen valmentaminen – osa 4. Näin sovel-  
lan Investors in People –standardia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö: itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön ke-  
hittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu  
28.2.2015. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN\\_ISBN\\_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1)

Voplan www-sivut. Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelu. Viitattu  
8.5.2015. [www.vopla.fi](http://www.vopla.fi)

Yhteinen arviointimalli The Common Assessment Framework (CAF). Organisaation  
kehittäminen itsearvioinnin avulla. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Viitattu  
2.10.2014. [http://vm.fi/docu-  
ments/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-  
be4b619af8ce](http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce)

## INVESTORS IN PEOPLE -kriteeristö

Periaate	Indikaattori	Todennettava asia
Laaditaan strategia organisaation suorituskyvyn parantamiseksi IIP-organisaatio laatii strategian ja/tai toimintasuunnitelman suorituskyvynsä parantamiseksi henkilöstönsä avulla.	<b>1 Organisaation strategia suorituskyvyn parantamiseksi on selvästi määritelty ja ymmärretty.</b>	<b>1</b> Ylin johto varmistaa, että organisaatiolla on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee.
		<b>2</b> Ylin johto varmistaa, että organisaatiolla on liiketoimintasuunnitelma, jossa on mitattavat suoritustavoitteet
		<b>3</b> Ylin johto varmistaa, että henkilöstön edustajien kanssa on toimivat suhteet ja että henkilöstön näkemyksiä on kuultu kehitettäessä organisaation liiketoimintasuunnitelmaa.
		<b>4</b> Esimiehet osaavat kuvata, miten he osallistavat henkilöstön kehittäessään organisaation liiketoimintasuunnitelmaa ja sopiessaan ryhmien ja yksilöiden tavoitteista.
		<b>5</b> Henkilöstön edustajat vahvistavat, että heillä on toimivat suhteet ylimpään johtoon ja että henkilöstön näkemyksiä on kuultu kehitettäessä organisaation liiketoimintasuunnitelmaa.
		<b>6</b> Henkilöstö osaa kuvata ryhmänsä ja organisaationsa tavoitteet ja mitä siltä odotetaan tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa.
	<b>2 Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.</b>	<b>1</b> Ylin johto pystyy kuvaamaan henkilöstön kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit tarpeiden täyttämiseksi. Ylin johto pystyy kuvaamaan, miten kehittämissuunnitelmista johdetaan konkreettiset tavoitteet ja miten niiden saavuttamista arvioidaan.
		<b>2</b> Esimiehet pystyvät kuvaamaan oman yksikkönsä osaamis- ja kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit tarpeiden täyttämiseksi. Esimiehet pystyvät kuvaamaan, miten kehittämissuunnitelmista johdetaan konkreettiset tavoitteet sekä miten niiden saavuttamista arvioidaan.
		<b>3</b> Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten se osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.
		<b>4</b> Henkilöstö pystyy kuvaamaan, mitkä ovat kehittämistoimenpiteiden tavoitteet henkilökohtaisella, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Periaate	Indikaattori	Todennettava asia
	<p><b>3 Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet.</b></p>	<p><b>1</b> Ylin johto pystyy kuvaamaan henkilöstöjohtamisen periaatteet, joiden avulla luodaan työympäristö, missä jokaista kannustetaan tuottamaan ajatuksia oman ja toisten suorituskyvyn parantamiseksi.</p> <p><b>2</b> Ylin johto ymmärtää yksilöiden erilaiset tarpeet ja voi kuvata henkilöstöjohtamisen periaatteet, joilla varmistetaan kaikille tarvittava tuki ja yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet suorituskykynsä parantamiseksi.</p> <p><b>3</b> Esimiehet tunnistavat yksilöiden erilaiset tarpeet ja voivat osoittaa, miten he varmistavat, että kaikilla on tarvittava tuki ja yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet suorituskykynsä parantamiseksi.</p> <p><b>4</b> Henkilöstö uskoo, että esimiehet ovat aidosti sitoutuneet varmistamaan, että kaikilla on tarvittava tuki ja yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet suorituskykynsä parantamiseksi.</p> <p><b>5</b> Henkilöstö pystyy kertomaan esimerkkejä siitä, miten yksilöitä on kannustettu tuottamaan ajatuksia sekä oman että toisten suorituskyvyn parantamiseksi.</p>
	<p><b>4 Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti, on selvästi määritelty ja ymmärretty.</b></p>	<p><b>1</b> Ylin johto pystyy kuvaamaan tiedot, taidot ja toimintatavat, joita esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti sekä osoittamaan suunnitelmat, joilla varmistetaan, että esimiehillä on näihin tarvittava osaaminen.</p> <p><b>2</b> Esimiehet pystyvät kuvaamaan ne tiedot, taidot ja toimintatavat, joita he tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti.</p> <p><b>3</b> Henkilöstö osaa kuvata, mitä esimiehen pitäisi tehdä johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti.</p>

Periaate	Indikaattori	Todennettava asia	
<b>Toimitaan organisaation suorituskyvyn parantamiseksi</b> IIP-organisaatio toimii tehokkaasti parantaakseen suorituskykyään henkilöstönsä avulla.	<b>5 Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.</b>	1 Esimiehet osaavat kertoa, miten he johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.	
		2 Esimiehet osaavat kertoa esimerkkejä siitä, miten he antavat henkilöstölle rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-aikaisesti.	
		3 Henkilöstö osaa kuvata, miten esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.	
		4 Henkilöstö osaa kertoa esimerkkejä siitä, miten he saavat rakentavaa palautetta työsuorituksestaan säännöllisesti ja oikea-aikaisesti.	
	<b>6 Henkilöstön työpanosta organisaatiolle arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta.</b>	1 Esimiehet pystyvät kertomaan, miten he antavat tunnustusta ja arvostavat yksilöiden työpanosta organisaatiolle.	
		2 Henkilöstö pystyy kertomaan, mikä sen merkitys on organisaatiolle ja miten se uskoo työpanoksellaan parantavansa organisaation suorituskykyä.	
		3 Henkilöstö pystyy kertomaan, miten sen työpanosta arvostetaan ja miten siitä annetaan tunnustusta.	
	<b>7 Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistumalla se päätöksentekoon</b>	1 Esimiehet osaavat kuvata, miten he edistävät vastuunottoa rohkaisemalla henkilöstöä sekä itsenäiseen että henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaan päätöksentekoon.	
		2 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten sitä kannustetaan osallistumaan päätöksentekoon, jolla voi olla vaikutusta yksilöiden, ryhmien tai organisaation suorituskykyyn.	
		3 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten sitä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä, joilla voi olla vaikutusta yksilöiden, ryhmien tai organisaation suorituskykyyn.	
	<b>8 Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti.</b>	1 Esimiehet pystyvät kuvaamaan, miten he varmistavat sen, että henkilöstön kehittymistarpeet täytetään.	
		2 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten sen kehittymistarpeisiin on vastattu, mitä se on oppinut ja miten se on soveltanut oppimaansa työssään.	
		3 Uudet työntekijät sekä uusiin työtehtäviin tulleet pystyvät kuvaamaan, miten perehdyttäminen on auttanut heitä työskentelemään tehokkaasti.	
	<b>Periaate</b>	<b>Indikaattori</b>	<b>Todennettava asia</b>

<p style="text-align: center;"><b>Arvioidaan vaikutukset organisaation suorituskykyyn</b></p> <p>IIP-organisaatio pystyy osoittamaan, että investointi henkilöstöön on vaikuttanut organisaation suorituskykyyn.</p>	<p><b>9 Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä.</b></p>	<p><b>1</b> Ylin johto pystyy kuvaamaan ja määrittelemään henkilöstön kehittämiseen suunnatut investoinnit sekä ajassa, rahassa että resursseissa.</p>
		<p><b>2</b> Ylin johto ymmärtää ja osaa määritellä, miten henkilöstön kehittäminen on parantanut organisaation suorituskykyä.</p>
		<p><b>3</b> Ylin johto pystyy kuvaamaan, miten kehittämistoimien arviointia käytetään hyväksi uusia toimintasuunnitelmia laadittaessa.</p>
		<p><b>4</b> Esimiehet pystyvät kertomaan esimerkkejä, miten henkilöstön kehittäminen on parantanut oman yksikön ja organisaation suorituskykyä.</p>
		<p><b>5</b> Henkilöstö pystyy kertomaan esimerkkejä, miten henkilöstön kehittäminen on parantanut omaa, ryhmän ja organisaation suorituskykyä.</p>
	<p><b>10 Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan</b></p>	<p><b>1</b> Ylin johto pystyy kertomaan esimerkkejä, miten arviointitulokset ovat johtaneet parannuksiin henkilöstöjohtamisen periaatteissa.</p>
		<p><b>2</b> Esimiehet pystyvät kertomaan esimerkkejä, miten he ovat parantaneet omia johtamisen ja henkilöstön kehittämisen käytäntöjään</p>
		<p><b>3</b> Henkilöstö pystyy kertomaan esimerkkejä, miten johtamista ja henkilöstön kehittämistä on parannettu.</p>



## IIP 2015

Itsearviointin tarkoituksena on kartoittaa johtamisen nykytila. Kysymykset pohjautuvat IIP-standardin vaatimukseen, joita on täydennetty muutamilla tärkeiksi havaituilla henkilöstöjohtamista tukevilla kysymyksillä. Investors in People (IIP) on johtamisen kehittämismalli, joka auttaa mittaamaan miten hyvin organisaatio onnistuu johtamisessa. Se tarjoaa myös eväitä työntekijöiden työtyytyväisyyden ja sitoutumisen lisäämiseksi. IIP-standardin vaatimusten noudattaminen osoittaa, että organisaatiolla on hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt, se on myös osoitus henkilökunnalle siitä, että heihin panostetaan, heitä arvostetaan ja heitä kuunnellaan.

Itsearvionnin tavoitteena on mm.

- selvittää henkilöstöjohtamisen tila
- arvioida henkilöstöjohtamisen käytäntöjä
- auttaa tunnistamaan vahvuudet, kehittämiskohteet sekä hyvät käytännöt
- vahvistaa hyvää henkilöstöjohtamista

IIP Standardin vaatimuksissa on yleistä, että henkilöstö pystyy esimerkein osoittamaan, että toiminta on vaatimusten mukaista. Siksi jokaiseen kohtaan on lisätty vapaat tekstikentät ”perustelu/näyttö” sekä ”kehittämisiä”. Koko henkilökunta on osallistunut alkuvuonna OPH:n itsearviointiin, siksi vastaamisen tukena hyödynnetään samaa ajattelumallia.

### KYSELYYN VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

#### Työsuhteeni kesto\*

- 0-4 v
- 5-9 v
- 10-14 v
- yli 15 v

#### Henkilöstöryhmäni \*

- Opettaja / suunnittelija
- Hallinto (HP)
- Internaatti (IP)
- Johtoryhmä (SOR)

# SUUNNITTELU

## 1. STRATEGINEN SUUNNITTELU ORGANISAATION SUORITUSKYVYN PARANTAMISEKSI ON SELVÄSTI MÄÄRITELTY JA YMMÄRRETTY

### 1.1 Organisaatiolla on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 1.2 Organisaation strategia on selkeä ja siitä on johdettu selkeät tavoitteet toimintasuunnitelmaan / tulokortteihin

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 1.3 Organisaation hyveet ovat selkeitä, arjen toimintaa ohjaavia periaatteita

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 1.4 Henkilöstö on ollut mukana ja henkilöstöä on kuultu toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita laadittaessa

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 1.5 Osaan kuvata organisaation ja omien työryhmieni tavoitteet sekä tiedän, mitä minulta odotetaan niiden saavuttamiseksi

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö

Kehittämisidea

## **2. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN TUKEE ORGANISAATION TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA**

### **2.1 Organisaatiolla on selkeät suunnitelmat henkilöstön kehittämistarpeista ja niiden resurssoineista**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa       Ei pidä miltyään osin paikkansa       Pitää vain osittain paikkansa       Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa       Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **2.2 Kehittämistarpeista on johdettu konkreettiset tavoitteet ja arviointimenetelmät**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa       Ei pidä miltyään osin paikkansa       Pitää vain osittain paikkansa       Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa       Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **2.3 Henkilöstö osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä niistä johdettavien kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa       Ei pidä miltyään osin paikkansa       Pitää vain osittain paikkansa       Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa       Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **2.4 Osaan kuvata henkilöstön kehittämistoimenpiteiden tavoitteet henkilökohtaisella, työryhmiäni sekä organisaation tasolla.**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa       Ei pidä miltyään osin paikkansa       Pitää vain osittain paikkansa       Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa       Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

## **3. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PERIAATTEET VARMISTAVAT KAIKILLE YHDENVERTAISET KEHITYSMÄHDOLLISUUDET**

### **3.1 Henkilöstöä kannustetaan tuottamaan ajatuksia sekä oman, että toisten suorituskvyn parantamiseksi**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **3.2 Henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioidaan ja kaikille varmistetaan riittävä tuki sekä yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **3.3 Osaan kertoa, miten voin vaikuttaa osaamiseeni ja kehittymiseeni liittyviin asioihin**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

## **4. OSAAMINEN, JOTA ESIMIEHET TARVITSEVAT JOHTAAKSEEN JA KEHITTÄÄKSEEN HENKILÖSTÖÄ TEHOKKAASTI ON SELVÄSTI MÄÄRITELTY**

### **4.1 Henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen vaadittavat esimiestehtävät (tiedot, taidot, toimintamallit) on määriteltty**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **4.2 Henkilöstö on tietoinen toimintamalleista, joilla henkilöstön kehittymistä johdetaan**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

#### 4.3 Esimiestaitoja kehitetään tavoitteellisesti

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### TOTEUTUS

#### 5. ESIMIEHET JOHTAVAT JA KEHITTÄVÄT HENKILÖSTÖÄ TEHOKKAASTI

##### 5.1 Johdolla on riittävät tiedot, taidot ja toimintamallit henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

##### 5.2 Henkilöstölle annetaan rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-aikaisesti

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

##### 5.3 Henkilöstöä tuetaan oppimisessa ja kehittämisessä sekä opitun tiedon jakamisessa

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

#### 6. HENKILÖSTÖN TYÖPANOSTA ARVOSTETAAN JA SIITÄ ANNETAAN TUNNUSTUSTA

##### 6.1 Ymmärrän oman merkitykseni organisaatiolle ja miten työpanoksellani parannan organisaation suorituskykyä

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 6.2 Henkilöstön työpanosta arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 6.3 Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja huomioidaan

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 6.4 Avoimuus ja luottamus ovat osa toimintakulttuuriamme

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 6.5 Työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään riittävästi huomiota

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 6.6 Työntekijöiden työturvallisuus on hyvin huomioitu

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

## 6.7 Johtamisessa otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja eri elämäntilanteiden vaikutus työn tekemiseen

- En tunne asiaa/en tunne asiaa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

## 7. HENKILÖSTÖÄ ROHKAISTAAN VASTUUNOTTOON OSALLISTAMALLA SE PÄÄTÖKSENTEKOON

### 7.1 Henkilöstöä kannustetaan itsenäiseen sekä henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaa päätöksentekoon

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 7.2 Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan yksilön, työryhmän ja organisaation suorituskyykyyn vaikuttavien päätösten tekoon

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### 7.3 Henkilöstöä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä, joilla voi olla vaikutusta yksilön, työryhmän tai organisaation suorituskyykyyn

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

## 8. HENKILÖSTÖ OPPII JA KEHITTYY

### 8.1 Osaan kuvata, miten kehittymistarpeisiini on vastattu sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutuksen ja hyödyllisyyden omassa työssäni

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **8.2 Uudet työntekijät, uusiin tehtäviin siirtyvät ja pitkiltä vapailta palaavat työntekijät perehdytetään ohjeiden mukaisesti**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **8.3 Osaan kuvata, minkälaisia oppimis- ja kehittymismenetelmiä organisaatiossa käytetään**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

## **ARVIOINTI**

### **9. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TULOKSET JA SEURANTA**

#### **9.1 Henkilöstön kehittämiseen käytettyjä resursseja seurataan**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

#### **9.2 Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia yksilön, työryhmän ja organisaation suorituskykyyn arvioidaan ja hyödynnetään**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa     Ei pidä miltyään osin paikkansa     Pitää vain osittain paikkansa     Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa     Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **10. JOHTAMISTA JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ PARANNETAAN JATKUVASTI**

#### **10.1 Osaan kuvata, miten henkilöstön johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja on**



### **parannettu**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa       Ei pidä miltyään osin paikkansa       Pitää vain osittain paikkansa       Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa       Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **10.2 Erilaisia arviointimenetelmiä (arvioinnit, auditoinnit jne) käytetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tukena**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa       Ei pidä miltyään osin paikkansa       Pitää vain osittain paikkansa       Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa       Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

### **10.3 Organisaatiossa toteutuu jatkuvan parantamisen kulttuuri**

- En tunne asiaa/en osaa sanoa       Ei pidä miltyään osin paikkansa       Pitää vain osittain paikkansa       Pitää suurimmaksi osaksi paikkansa       Pitää kaikilta osin paikkansa

Perustelu/Näyttö  
Kehittämisidea

## IIP ITSEARVIOINNIN TULOKSET KRITEEREITTÄIN

## LIITE 3

SUUNNITTELU		HLÖSTÖ					JOHTO				
		eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<b>1.</b>	<b>STRATEGINEN SUUNNITTELU ORGANISAATION SUORITUSKYVYN PARANTAMISEKSI ON SELVÄSTI MÄÄRITELTY JA YMMÄRRETTY</b>										
1.1.	Organisaatiolla on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee	3			11	2				1	2
1.2.	Organisaation strategia on selkeä ja siitä on johdettu selkeät tavoitteet toimintasuunnitelmaan / tulokortteihin	2		4	9						3
1.3.	Organisaation hyveet ovat selkeitä, arjen toimintaa ohjaavia periaatteita		1	6	9					2	1
1.4.	Henkilöstö on ollut mukana ja henkilöstöä on kuultu toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita laadittaessa	1		4	9	2				2	1
1.5.	Osaan kuvata organisaation ja omien työryhmiäni tavoitteet sekä tiedän, mitä minulta odotetaan niiden saavuttamiseksi	1		7	8					1	2
		7	1	21	46	4	0	0	0	6	9
			1 %	29 %	64 %	6 %		0 %	0 %	40 %	60 %
<b>2.</b>	<b>HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN TUKEE ORGANISAATION TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA</b>										
2.1.	Organisaatiolla on selkeät suunnitelmat henkilöstön kehittämistarpeista ja niiden resurssineista	3		4	6	2				1	2
2.2.	Kehittämistarpeista on johdettu konkreettiset tavoitteet ja arviointimenetelmät	7	1	3	5					2	1
2.3.	Henkilöstö osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä niistä johdettavien kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun	2	1	4	9			1	1	1	1
2.4.	Osaan kuvata henkilöstön kehittämistoimenpiteiden tavoitteet henkilökohtaisella, työryhmiäni sekä organisaation tasolla.	4	2	5	5					2	1
		16	4	16	25	2	0	0	1	6	5
			9 %	34 %	53 %	4 %		0 %	8 %	50 %	42 %
<b>3.</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PERIAATTEET VARMISTAVAT KAIKILLE YHDENVERTAISET KEHITYSMÄHDOLLISUUDET</b>										
3.1.	Henkilöstöä kannustetaan tuottamaan ajatuksia sekä oman, että toisten suorituskyvyn parantamiseksi	3	1	2	9	1					3
3.2.	Henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioidaan ja kaikille varmistetaan riittävä tuki sekä yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet	1	1	5	9				1	2	
3.3.	Osaan kertoa, miten voin vaikuttaa osaamiseeni ja kehittymiseeni liittyviin asioihin			1	11	4					3
		4	2	8	29	5	0	0	0	1	8
			5 %	18 %	66 %	11 %		0 %	0 %	11 %	69 %
<b>4.</b>	<b>OSAAMINEN, JOTA ESIMIEHET TARVITSEVAT JOHTAAKSEEN JA KEHITTÄÄKSEEN HENKILÖSTÖÄ TEHOKKAASTI ON SELVÄSTI MÄÄRITELTY</b>										
4.1.	Henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen vaadittavat esimiestehtävät (tiedot, taidot, toimintamallit) on määritelty	6		3	7					2	1
4.2.	Henkilöstö on tietoinen toimintamalleista, joilla henkilöstön kehittämistä johdetaan	7	1	2	6					3	
4.3.	Esimiestaitoja kehitetään tavoitteellisesti	4		5	7					1	2
		17	1	10	20	0	0	0	0	6	3
			3 %	32 %	65 %	0 %		0 %	0 %	67 %	33 %
<b>5.</b>	<b>ESIMIEHET JOHTAVAT JA KEHITTÄVÄT HENKILÖSTÖÄ TEHOKKAASTI</b>										
5.1.	Johdolla on riittävät tiedot, taidot ja toimintamallit henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen	3		8	5					3	
5.2.	Henkilöstölle annetaan rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-aikaisesti		3	10	3			1	2		
5.3.	Henkilöstöä tuetaan oppimisessa ja kehittämisessä sekä opitun tiedon jakamisessa	1	1	3	8	3				1	2
		4	4	21	16	3	0	0	1	6	2
			9 %	48 %	36 %	7 %		0 %	11 %	67 %	22 %

TOTEUTUS											
6.	HENKILÖSTÖN TYÖPANOSTA ARVOSTETAAN JA SIITÄ ANNETAAN TUNNUSTUSTA	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6.1.	Ymmärrän oman merkitykseni organisaatiolle ja miten työpanoksellani parannan organisaation suorituskykyä			2	9	5				1	2
6.2.	Henkilöstön työpanosta arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta		1	10	5					1	2
6.3.	Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja huomioidaan		1	6	8					1	2
6.4.	Avoimuus ja luottamus ovat osa toimintakulttuuriamme		3	8	5					1	2
6.5.	Työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään riittävästi huomiota	1	2	6	6	1					2
6.6.	Työntekijöiden työturvallisuus on hyvin huomioitu			2	11	3					3
6.7.	Johtamisessa otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja eri elämäntilanteiden vaikutus työn tekemiseen	3		3	9	1					3
		4	7	37	53	10	0	0	0	4	16
			7 %	35 %	50 %	9 %		0 %	0 %	20 %	80 %
TOTEUTUS											
7.	HENKILÖSTÖÄ ROHKAISTAAN VASTUUNOTTOON OSALLISTAMALLA SE PÄÄTÖKSENTEKOON	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
7.1.	Henkilöstöä kannustetaan itsenäiseen sekä henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaa päätöksentekoon	3	1	3	7	2				1	2
7.2.	Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan yksilön, työryhmän ja organisaation suorituskykyyn vaikuttavien päätösten tekoon	5		2	9						3
7.3.	Henkilöstöä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä, joilla voi olla vaikutusta yksilön, työryhmän tai organisaation suorituskykyyn	5		4	4	3					3
		13	1	9	20	5	0	0	0	1	8
			3 %	26 %	57 %	14 %		0 %	0 %	11 %	89 %
TOTEUTUS											
8.	HENKILÖSTÖ OPPII JA KEHITTYY	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
8.1.	Osaan kuvata, miten kehittymistarpeisiini on vastattu sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutuksen ja hyödyllisyyden omassa työssäni	2	1		10	3					3
8.2.	Uudet työntekijät, uusiin tehtäviin siirtyvät ja pitkiltä vapailta palaavat työntekijät perehdytetään ohjeiden mukaisesti	3	2	6	4	1			1	2	
8.3.	Osaan kuvata, minkälaisia oppimis- ja kehittymismenetelmiä organisaatiossa käytetään	4	1	6	4	1				2	1
		9	4	12	18	5	0	0	1	4	4
			10 %	31 %	46 %	13 %		0 %	11 %	44 %	44 %
ARVIOINTI											
9.	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TULOKSET JA SEURANTA	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
9.1.	Henkilöstön kehittämiseen käytettyjä resursseja seurataan	6		1	3	6					3
9.2.	Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia yksilön, työryhmän ja organisaation suorituskykyyn arvioidaan ja hyödynnetään	6	2	4	3	1			2	1	
		12	2	5	6	7	0	0	2	1	3
			10 %	25 %	30 %	35 %		0 %	33 %	17 %	50 %
ARVIOINTI											
10.	JOHTAMISTA JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ PARANNETAAN JATKUVASTI	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt	eos / eta	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
10.1.	Osaan kuvata, miten henkilöstön johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja on parannettu	4	1	6	4	1				1	2
10.2.	Erilaisia arviointimenetelmiä (arviointit, auditoinnit jne) käytetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tukena	1		3	9	3					3
10.3.	Organisaatiossa toteutuu jatkuvan parantamisen kulttuuri	2		8	5	1					3
		7	1	17	18	5	0	0	0	1	8
			2 %	41 %	44 %	12 %		0 %	0 %	11 %	89 %
	ARVIOINNIN JAKAUTUMINEN	93	27	156	251	46	0	0	5	36	66
			6 %	33 %	52 %	10 %		0 %	5 %	34 %	62 %