

Arja Sarkkinen

*”Se on tyystiin käyttämätön voimavara”*

KEHITYSKESKUSTELUJEN HYÖDYNTÄMINEN

OSAAMISEN JOHTAMISESSA

Pro gradu –tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2012

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: ”Se on tyystiin käyttämätön voimavara”, kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa

Tekijä: Arja Sarkkinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ x Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 95+liitteet

Vuosi: syksy 2012

### Tiivistelmä:

Yhteiskunnalliset muutokset korostavat osaamisen merkitystä organisaatioiden kilpailutekijänä, koska ne pakottavat organisaatiot kilpailemaan työmarkkinoilla osaavasta työvoimasta. Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla työnantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun. Tulevaisuudessa työelämän osaamisvaatimukset kasvavat ja henkilöstön kysyntä kohdistuu erityisesti koulutettuun henkilöstöön työtehtävien vaatiessa entistä pitemmälle menevää ja kehittyvää osaamista. Kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen keskiössä, kun arvioidaan, kehitetään ja suunnataan henkilöstön osaamista kohti organisaation tavoitteita. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Ne ovat osa toimintaa organisaatioissa, joissa osaamisen kehittämistä pidetään strategisesti tärkeänä asiana.

Tutkielmani käsittelee kehityskeskustelujen hyödyntämistä ja osaamisen johtamista kohdeorganisaatiossa, Pohjois-Pohjanmaan liitossa. Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelujen systemaattinen ja osaamispainotteinen käyminen sekä henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tekeminen eivät ole vielä osaamisen johtamisen keskeisiä työvälineitä. Tämän lisäksi työvälineitä ovat osaamiskuvausten tuottaminen ja hyödyntäminen sekä varautuminen ja suojautuminen osaamisvajeen syntymiseltä mm. siirtämällä organisaation hiljaista tietoa. Osaamisen johtamisen arki hahmottuu parhaiten käytännön esimiestyön ja siinä sovellettavien menettelytapojen kautta.

Empiirinen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet voivat hyödyntää kehityskeskusteluja osaamisen johtamisessa ja miten keskustelut liitetään osaksi osaamisen johtamista Pohjois-Pohjanmaan liitossa. Tarkoituksena on myös selvittää, miten kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna organisaation kolmelle esimiehelle ja kolmelle työntekijälle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiesten on käytävä kehityskeskustelut säännöllisesti, jotta niistä olisi hyötyä organisaatiolle. Keskusteluissa on pyrittävä sopimaan asioista ja sovittavia asioita on seurattava. Osaamistarpeet tulee kartoittaa ja henkilöstölle tulee tehdä kehittämissuunnitelmat. Osaamisen johtamisen kehittämiseksi esimiesten tulee vahvistaa omaa johtamistaan, seurata alaisen osaamista ja tukea osaamisen kehittymistä sekä lisätä vuorovaikutusta sekä alaisten että muiden esimiesten kanssa. Nykytilanne ei tuo lisävoimaa organisaatiolle, vaan kehityskeskustelua pidetään työntekijöiden mielestä ajanhukkana.

Avainsanat: Osaaminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelu

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Johdatus aiheeseen	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, näkökulma	2
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely	5
1.4	Empiirisen tutkimuskohteen esittely	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	10
2.1	Osaaminen	10
2.1.1	Mitä osaaminen on?	10
2.1.2	Oppiva organisaatio	11
2.1.3	Osaaminen organisaation voimavarana	13
2.1.4	Ydinosaaminen	16
2.2	Osaamisen johtaminen	18
2.2.1	Osaamisen johtamisen näkökulmia	18
2.2.2	Visio ja strategia organisaation osaamisen taustalla	22
2.2.3	Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa	25
3	KEHITYSKESKUSTELU	29
3.1	Kehityskeskustelun määrittelemine	29
3.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen, sisältö ja tavoite	31
3.3	Kehityskeskustelun hyödyt	35
3.4	Esimiehen rooli	38
3.5	Kehityskeskustelu osana osaamisen johtamista	39
3.6	Osaamisen arviointi	44
3.7	Palautteen antaminen	47
3.8	Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa	50
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	54
4.1	Tutkimuksen metodologia	54
4.2	Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi	55
4.2.1	Haastattelut	55
4.2.2	Aineiston analyysi	57
4.3	Luotettavuuden ja validiteetin arviointi	59

5	TUTKIMUSTULOKSET	62
5.1	Kehityskeskusteluprosessi	62
5.2	Osaamisen johtamisen nykytila	67
5.3	Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa	74
5.4	Yhteenveto tutkimustuloksista	81
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
7	Lähteet	
8	Liitteet	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Osaaminen ja sen kehittäminen on yksi organisaatioiden tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Tietoyhteiskuntakehitykseen ja työelämän muutoksiin liittyen osaamisen merkitys organisaatioiden tärkeimpänä aineettomana pääomana on korostunut näkyvästi ja osaamisen johtamisella organisaatioissa pyritään vastamaan kehityksen tuomiin haasteisiin. Osaamisen johtamisen avulla olemassa olevaa tai hajalla olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää organisaation tavoitteiden kannalta parhaimmalla mahdollisimmalla tavalla. Osaamisen johtamista tulisi pitää tärkeänä asiana myös kuntien kehittämisessä. Voimakas henkilöstön ikärakenteen muutos ja suuri vaihtuvuus pakottavat lähivuosina organisaatiot kilpailemaan työmarkkinoilla osaavasta työvoimasta. Organisaatioiden tulee kehittää henkilöstöään, työprosessejaan ja toimintakulttuuriaan oppimista ja osaamisen siirtoa tukeviksi. Osaaminen on keskeisin sekä organisaation että yksilön voimavara, jolla työnantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun. Tulevaisuudessa työtehtävät vaativat entistä pitemmälle menevää ja kehittyvää osaamista ja henkilöstön kysyntä kohdistuu erityisesti koulutettuun henkilöstöön. Työssä ei riitä enää kapea-alainen osaaminen, sillä työelämän osaamisvaatimukset ovat kasvaneet. Organisaatioratkaisujen yhteydessä on varmistettava organisaatioiden inhimillisen ja sosiaalisen pääoman säilyminen ja kehittyminen. (Kivinen 2008, 17, 115; Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 6; Viitala 2002, 9.)

Organisaatioiden menestyminen edellyttää, että osaamista osataan kehittää ja hyödyntää – ja tämä puolestaan edellyttää osaamisen johtamista. Kuntien toimintoja ja palveluja yhdistettäessä osaamisen johtaminen tulee yhä tärkeämmäksi ja kuntien tuleekin tiedostaa omat ydinosaamisensa ja se osaaminen, mitä voidaan hankkia ulkopuolelta. (Hyrkäs 2009, 15–16.) Myös Huotarin (2008, 12) mukaan organisaation menestymisen edellytyksenä on, että organisaation osaamisen ja osaamisen johtaminen vastaavat toimintaympäristöstä tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin mahdollisimman hyvin.

Osaamisen johtaminen on osa henkilöstöjohtamista. Organisaation johdon on määriteltävä tulevaisuuden osaamistarpeet ja suunnattava resursseja tavoitteiden suuntaisesti. Kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen keskiössä, kun arvioidaan, kehitetään ja suunnataan

henkilöstön osaamista kohti organisaation tavoitteita. Viitalan (2005, 361) mukaan kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Ne ovat luonnollinen ja vakiintunut osa toimintaa organisaatioissa, joissa osaamisen kehittämistä pidetään strategisesti tärkeänä asiana. Kehityskeskusteluita voidaan pitää myös alaisten oikeutena, jossa työntekijä saa järjestelmällistä tukea ja palautetta ammatilliselle kehittymiselleen. Autio, Juuti ja Wink (2010, 29) painottavat, että onnistuneilla kehityskeskustelukäytännöillä voidaan edistää työntekijän ammatillista suoriutumista ja varautua tulevaisuuden haasteisiin. Työskentelen aluekehitysorganisaatiossa, joka on asiantuntijaorganisaatio ja jossa työntekijöiden osaaminen on yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä. Työtehtävät ovat muuttuneet entistä monipuolisemmiksi samaan aikaan, kun henkilöstön vastuu niiden suorittamisesta on kasvanut. Henkilöstöltä edellytetään yhä monipuolisempaa ammattitaitoa. (ks. Sarala & Sarala 1996, 29.) Tutkimusaiheeni ”Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa” lähti liikkeelle oman työyhteisön tarpeesta sekä kehittää kehityskeskusteluprosessia että hyödyntää työntekijän osaamista. Vaikka osaamisen johtaminen on vakiinnuttanut paikkansa tieteellisessä keskustelussa ja tutkimuksessa, empiiristä tutkimusta ilmiöstä on edelleen vähän. Eräs osaamisen johtamisen ulkopuolelle jäänyt aihe onkin, miten organisaatiossa oleva osaaminen saadaan käyttöön tehokkaasti. (Huotari 2008, 11–12; Kivinen 2008, 202, 192.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, näkökulma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet voivat hyödyntää kehityskeskusteluita osaamisen johtamisessa. Monissa organisaatioissa kehityskeskusteluita ei pidetä tarpeellisina tai hyödyllisinä, vaikka niiden merkitystä johtamisjärjestelmän osana tuskin kiistetään. Koskisen (2008) pro gradu –tutkielmassa selvitettiin kehityskeskustelujen käyttöä osaamisen johtamisen välineenä Päijät-Hämeen koulutus konsernin eri liikelaitoksissa. Tutkimus osoitti, että kehityskeskusteluita käytetään osaamisen johtamisen välineinä ja kehityskeskustelut sisältävät tähän kuuluvia osa-alueita, mutta niiden tehokkaassa hyödyntämisessä on parantamisen varaa. Vastaajien mielestä esimiehet arvostavat osaamista. Osaamisen jakaminen voi asiantuntijaorganisaatiossa olla vaikeaa ja vain noin puolet vastaajista koki esimiehen edistävän osaamisen jakamista. Yhdessä kehittäminen ja toiminnan suunnittelu antaisi yhteisöllisyyden tunnetta ja edistäisi tavoitteiden tunnetuksi tuleamista kaikille työyhteisön jäsenil-

le. Esimiehen tehtävänä on huolehtia alaistensa kehittymisestä ja varmistaa, että osaamista on tarpeellinen määrä tehtäviin nähden ja että työ vastaa työntekijöiden valmiuksia. Tutkimuksen mukaan vain reilu viidennes koki kehityskeskustelujen hyödyllisyyden hyvänä käytettyyn aikaan nähden. Kehityskeskustelut vievät vuodessa paljon työaikaa ja ne koetaan turhauttaviksi, mikäli hyöty jää vähäiseksi.

Myös Koski (2008) on tutkinut kehityskeskustelua, erityisesti hoitotyön osaamisen johtamisen välineenä. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut ovat osa johtamista ja ne ovat tärkeitä osaamisen johtamisen apuvälineitä. Kehityskeskusteluja pidettiin hyödyllisinä ja niiden avulla työntekijöiden osaamista voitiin kehittää tekemällä osaamista kehittäviä toimenpiteitä. Tutkimus osoitti lisäksi, että esimiehet tarvitsevat tukea sekä kehityskeskusteluihin että strategian jalkauttamiseen ja liittämiseen kehityskeskustelujen ja osaamisen johtamisen yhteyteen.

Tutkielman tarkoituksena on myös kuvata kehityskeskustelun nykytilaa organisaatiossa ja tarkastella kehityskeskusteluja etenkin osaamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Sirkiän (2006) opinnäytetyössä tarkasteltiin lähiesimiesten asennoitumista tulos- ja kehityskeskusteluihin. Aineiston analyysin perusteella lähiesimiehet pääosin suhtautuivat tulos- ja kehityskeskusteluihin myönteisesti. Myönteinen suhtautuminen nähdään kuuluvan lähiesimiehen toimija-asemaan ja myönteisyys liitetään esimiehille itselleen koituviin hyötyihin. Kuusisen (2009) tutkimuksen perusteella ilmeni, että lähes kaikki esimiehet tuntuivat hyötävän kehityskeskusteluista ja kokivat ne suhteellisen hyvänä johtamisen välineenä. Merkittävä puute kehityskeskusteluissa katsottiin olevan palautteen vähäisyys. Esimiehet halusivat täsmällisempää ja jatkuvampaa palautetta esimiestyönsä tukemiseksi. Talka (2008) suosittaa, että esimiehet sitoutuisivat hyödyntämään kehityskeskusteluja. Keskustelujen johtaminen havaittaviin tuloksiin parantaa niiden käyttöä ja luo pohjaa motivaatiolle hyödyntää kehityskeskusteluja johtamisen välineenä sekä työsuorituksen ja taitojen parantamisen työkaluna.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää organisaation toimintaa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on saada tietoa kehityskeskustelujen käymisestä ja osaamisen johtamisesta sekä siitä, miten kehityskeskusteluita voidaan hyödyntää kohdeorganisaation, Pohjois-Pohjanmaan liiton, osaamisen johtamisessa. Tutkimus pyrkii löytämään mahdollisia kehittämiskohteita kehityskeskustelujen sisältöön ja käytäntöihin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Empiirisen osion tavoitteena on tuoda teemahaastattelujen avulla esiin Pohjois-

Pohjanmaan liiton näkemyksiä kehityskeskustelujen hyödyntämisestä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Yritän tuoda esiin niitä seikkoja, jotka vaikuttavat kehityskeskusteluprosessin hyödyllisyyden kokemiseen. Pysin lisäksi tuomaan esiin mahdollisia esimiesten ja työntekijöiden näkemuseroja kehityskeskusteluista ja niiden hyödyntämisestä. Lähtöoletuksenani on, että esimiesten ja työntekijöiden käsitykset kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä saattavat näyttää erilaisilta johtuen heidän erilaisesta asemastaan organisaatiossa. Lähtöoletuksenani on myös, että kehityskeskusteluita ei vielä osata hyödyntää tarpeeksi osaamisen johtamisessa. Saatua tutkimustuloksia analysoidaan ja verrataan teoreettiseen viitekehykseen. Tämän perusteella voidaan esittää toimenpidesuosituksia ja johtopäätöksiä sekä kehityskeskustelujen että osaamisen johtamisen esimiestyön kehittämiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen johtamista sisältäpäin, kuten Kivinen (2008, 21) on tehnyt väitöskirjassaan, jolloin teoreettinen keskustelu rajautuu osaamisen johtamisen keskeisimpiin kysymyksiin. Tutkimuksessa en siis käsittele osaamisen johtamista osana laajaa organisaatio- ja johtamisteorioiden keskustelua vaan pyrin etsimään olennaisinta osaamisen johtamisen sisältöä. Tutkimuksessa tarkastelen osaamisen johtamista, jossa johtajat ovat keskeisessä roolissa, mutta eivät yksin toteuta sitä.

Pohjois-Pohjanmaan liitossa kehityskeskusteluja on käyty jo yli kymmenen vuoden ajan ja vuonna 2011 kehityskeskusteluprosessia uudistettiin. Tutkimusaiheeni ”Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa” lähti liikkeelle tarpeesta sekä kehittää kehityskeskusteluprosessia että hyödyntää työntekijän osaamista. Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa työntekijät ovat viime vuosina hakeutuneet vapaaehtoiseen koulutukseen, jota työnantaja tukee erilaisin keinoin.

Tutkimuskysymykset ovat:

**Miten kehityskeskusteluja hyödynnetään osana osaamisen johtamista?**

**Mihin suuntaan kehityskeskusteluita halutaan kehittää?**

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään kehityskeskusteluun sekä osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvää teoriaa, jotta lukijalle välittyisi kokonaiskuva siitä, kuinka kehityskeskustelu, osana organisaation johtamisjärjestelmää, liittyy osaamisen johtamiseen. Tutkimuksen teorian on tarkoitus ohjata tutkijaa uuden tiedon etsinnässä ja jäsentää kerättyä ai-



neistoa. Empiirisessä osassa tutkitaan kohdeorganisaatiossa käytäviä kehityskeskusteluita osaamisen johtamisen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja aineiston tieteellisyyden kriteeri onkin määrän sijastaan laatu (Eskola & Suoranta 2003, 18). Aineisto koostuu kolmen esimiehen ja kolmen työntekijän asemassa olevan henkilön teemahaastatteluista, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina kunkin henkilön omassa työhuoneessa. Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska tarkoituksena oli saada kuvaavia vastauksia. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolista aineistoa esimiesten kokemusten perusteella. Teemahaastattelu on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 208) mukaan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirin ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Teemahaastattelua käytetäänkin paljon yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, koska se vastaan monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia.

### 1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen pääkäsitteet, mikä on tarpeen erityisesti osaamisen johtaminen –käsitteen laaja-alaisuuden, moniselitteisen teoreettisen taustan ja käsitteellisten epäselvyyksien vuoksi. (ks. Laine 2007, 6–7 .)

**Osaaminen** muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa ja joka näkyy konkreettisen toiminnan kautta. Osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää, koska vasta silloin, kun osaamisista sovelletaan käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2000, 14; 2004, 150.) Tutkimuksessa osaamista pidetään organisaation voimavarana, joka koostuu työntekijöiden potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoinnista (Boudreau & Ramstad 2008, 16). Osaaminen sisältää henkilön taitojen lisäksi organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin sisältyvät tiedostetut ja tiedostamattomat toimintakäytännöt ja –rutiinit (Sarala & Sarala 1996, 54).

**Osaamisen johtaminen** on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä, toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää siis kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan,

kehitetään, uudistetaan ja hankintaan, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2005, 14–15.) Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea johtamisen väline ja osaamista voidaan johtaa useista eri näkökulmista. Osaamiskysymysten nostaminen esille osana strategisia valintoja auttaa esimiehiä ymmärtämään, missä tulee onnistua ja minkä varassa voidaan menestyä. (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003, 203.)

**Kehityskeskustelu** on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys, ja jossa käydään läpi toteutuneita tuloksia ja suunnitellaan tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. Näistä keskusteluista käytetään monenlaisia nimityksiä: esimies-alaiskeskustelut, henkilösuhdekeskustelut, työsuhdekeskustelut, arviointikeskustelut, budjetoitikeskustelut, tilanearviointikeskustelut, tulos-tavoitekeskustelut tai suunnittelukeskustelut. Nimitykset riippuvat yrityksestä, organisaatiosta tai painotuksesta riippuen. Nykyisin kirjallisuudessa käytetään kehityskeskustelun nimitystä, sillä se viittaa sekä organisaatiota että yksilöä kehitävään pyrkimykseen (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1988, 5; Juuti & Vuorela 2002, 108.) Ukkonen (1991, 26) käyttää nimitystä esimies-alaiskeskustelu, määritelmä on kuitenkin sama kuin edellinen.

#### 1.4 Empiirisen tutkimuskohteen määrittely

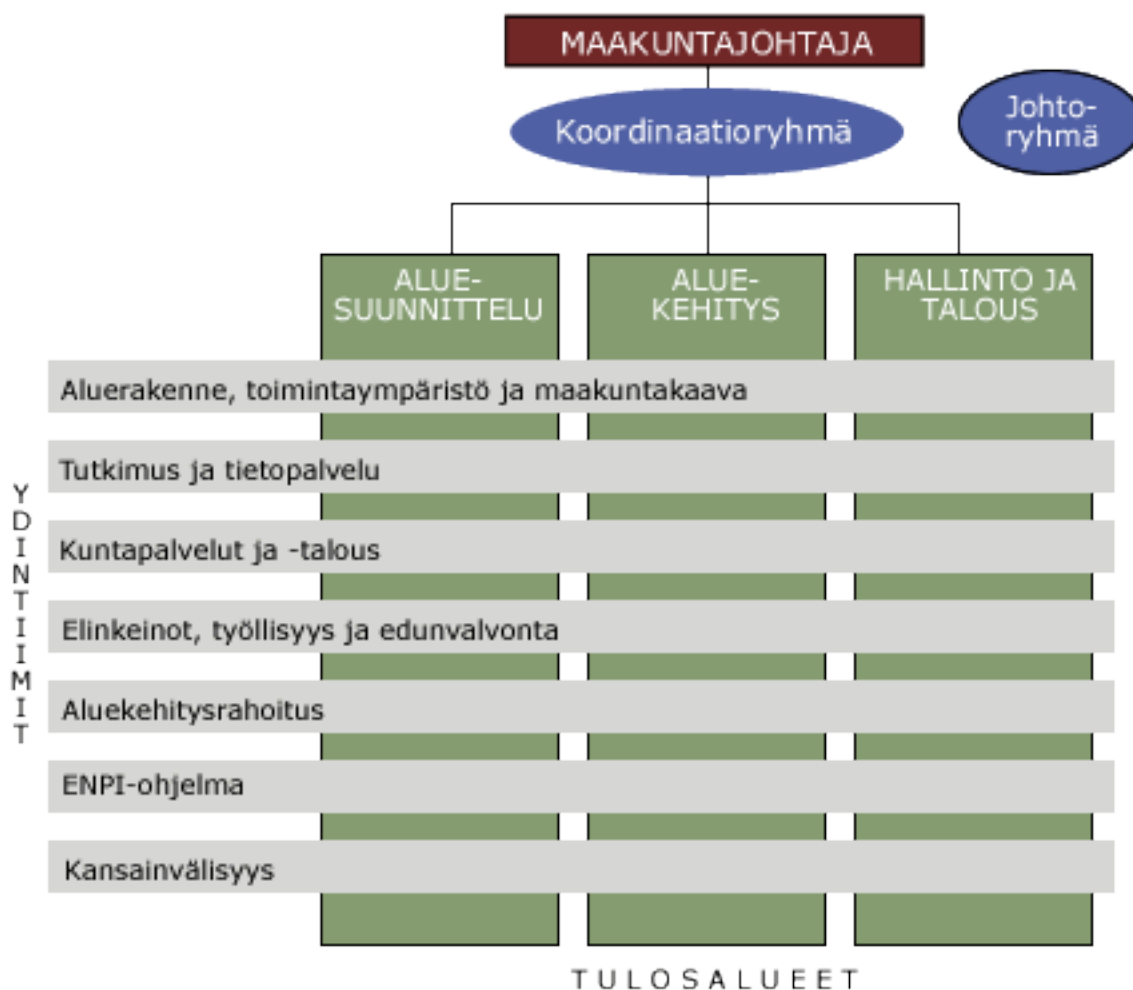
Pohjois-Pohjanmaan liitto toimii lakisääteisenä aluekehitys- ja maakuntakaavoitusviranomaisena ja on siten maakunnan johtava suunnittelu- ja edunvalvontayksikkö sekä kansallisen että EU:n aluekehityksen osalta. Liiton toimialaan ovat niiden jäsenkunnat lisänneet myös muita kuin laissa säädettyjä tehtäviä. Liitto ajaa maakunnan etua, sen kuntien, väestön ja elinkeinoelämän etuja, tuottaa tutkimuksia, suunnitelmia ja selvityksiä. Liitto on myös maakunnan eri vaikuttajatahojen keskeisin yhteistyöorganisaatio. Pohjois-Pohjanmaan liiton jäseniä ovat maakunnan 34 kuntaa sekä Kainuun maakunnasta osajäsenenä Vaalan kunta.

Pohjois-Pohjanmaan liiton organisaatio muodostuu luottamushenkilötoimielimistä, liiton vi-  
rastosta sekä työryhmistä ja toimikunnista.



Kuvio 1. Pohjois-Pohjanmaan liiton organisaatio.

Liiton ylintä päätösvaltaa käyttää maakuntavaltuusto. Maakuntavaltuustolla on maakunnan kehittämisen kokonaisvastuu, se vetää maakunnan kehittämisen strategiset linjaukset ja luo maakunnan tahtotilan. Maakuntavaltuusto hyväksyy liiton pääsuunnitelmat sekä toimintasuunnitelman ja talousarvion sekä toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen. Maakuntavaltuustoon valitaan kustakin jäsenkunnasta yksi jäsen alkavaa 5 000 asukasta kohden, yhteensä 96 valtuutettua. Maakuntavaltuuston jäsenten ja varajäsenten on oltava kunnanvaltuutettuja. Maakuntavaltuuston kokoonpano vastaa kunnallisvaalien poliittista jakaumaa maakunnassa. Maakuntahallituksella on operatiivinen vastuu valtuuston asettamien tavoitteiden toteuttamisesta ja poliittinen vastuu operatiivisista päätöksistä. Maakuntahallitus valmistelee maakuntavaltuustolle menevät asiat ja konkretisoi valtuuston asettamat tavoitteet suunnitelmiksi ja toiminnaksi. Lisäksi maakuntahallitus vastaa edunvalvonnasta ja huolehtii maakunnan tunnetuudesta.



Kuvio 2. Pohjois-Pohjanmaan virasto.

Pohjois-Pohjanmaan liiton virasto-organisaatio uudistettiin vuoden 2010 alussa. Viraston henkilöstö sijoittuu kolmelle tulosalueelle: aluesuunnittelu, aluekehitys sekä hallinto ja talous. Tulosalueen johtaja toimii tulosalueensa henkilöstön esimiehenä. Pohjois-Pohjanmaan liiton henkilökunnan keski-ikä oli vuoden 2010 lopussa 47 vuotta. Sukupuolijakautuma on liitossa julkishallintoon verrattuna perinteinen; naisten osuus koko henkilökunnasta on 58 %. (Pohjois-Pohjanmaan liiton tilinpäätös 2010, 12.)

### 1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäyte on jaettu johdantoon, teoriaan, tutkimusmenetelmiin, tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Opinnäytteen ensimmäisessä luvussa esitellään lyhyesti lähestymisnäkökulma

aiheeseen sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Lisäksi luvussa esitellään empiirisen tutkimuskohteen case-organisaatio, Pohjois-Pohjanmaan liitto.

Opinnäytteen toisessa ja kolmannessa luvussa, teoreettisessa osassa, pyritään selkiyttämään osaamisen johtamisen sekavaa kenttää ja ilmiön monimuotoisuutta. Kehityskeskustelun lisäksi käsitellään osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvää teoriaa, jotta lukijalle välittyisi kokonaiskuva siitä, kuinka kehityskeskustelu, osana organisaation johtamisjärjestelmää, liittyy osaamisen johtamiseen. Tutkimuksen teorian on tarkoitus ohjata tutkijaa uuden tiedon etsinnässä ja jäsentää kerättyä aineistoa.

Neljännessä luvussa tarkastellaan opinnäytteen tutkimusmenetelmiä ja viidennessä luvussa, tutkimustulokset, empiirisen tutkimuksen teemahaastattelujen perusteella saatavia tutkimustuloksia vertaillaan luvuissa kaksi ja kolme tutkimuskirjallisuuden avulla muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Tavoitteena on pyrkiä löytämään teorian ja empirian välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja tekemään niiden mukaisia päätelmiä toiminnan kehittämisen. Tekstiin on otettu suoria lainauksia haastatteluista. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 2.1 Osaaminen

#### 2.1.1 Mitä osaaminen on?

Yksilön ja organisaation osaaminen muodostuu ihmisten tiedoista, taidoista ja kokemuksesta sekä ihmisten mahdollisuudesta ja kyvystä yhdistää osaamisiaan (Ojala 2008, 346.) Osaaminen on Sydänmaanlakan (2004, 151) mukaan oppimisprosessin tulos – osaaminen on siis jostain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta, jolloin henkilö ei osaa hyödyntää sitä. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana voidaankin pitää tietoisuutta omasta osaamisestaan ja sen puutteista. Tässä tutkimuksessa osaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jolla on organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkitystä. (ks. Viitala 2002, 34.)

Perinteisesti käsite osaaminen liitetään asiantuntijuuteen ja oppimiseen. Osaamisen käsitteeseen liittyvät kyvykkyys, pätevyys ja valmiudet. Osaaminen sisältää henkilökohtaista tai organisaation näkemystä ja kokemusta, jotka tuovat lisäarvoa henkilölle tai organisaatiolle ja tämä lisää puolestaan tuottavuutta ja innovaatioita. Osaamisen voidaan ajatella olevan tärkein pääomamme. Organisaation menestyminen on osaamisen varassa ja mikäli osaaminen rapautuu, organisaatio voi kadottaa olemassaolonsa oikeutuksen. (Manninen 2009, 77; Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen 2010, 22; Wang & Plaskoff 2002, 114.)

Huseman ja Goodman (1998, 61) pitävät osaamista avaimena menestykseen ja myös Dawson (2000, xv, 27) tukee tätä ajatusta, sillä hänen mukaansa osaaminen on organisaation arvokkain voimavara ja kilpailutekijä. Osaamisessa on kyse itse asiassa ihmisten ja organisaatioiden välisestä suhteesta. Osaamisesta on tullut merkittävin taloudellinen voimavara ja sen huomioiminen organisaation toiminnassa on tärkeää.

Osaamista voidaan tarkastella erilaista näkökulmista. Strategiakeskustelussa osaaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena organisatorisena kykynä, joka on yrityksen perusta. Osaaminen voidaan nähdä myös yksilön kykynä kehittää itseään ja ammattitaitoaan tai organisaation kykynä kehittää toimintaansa ja jäsentensä tietoja ja taitoja. Osaamisen jatkuva kehittäminen on yksilön, työyhteisön ja koko yhteiskunnan kriittinen menestystekijä. (Henttonen 2002, 18.)

Ristikankaan ym. (2010, 23) mukaan osaaminen on kytköksissä yksilön motivaatioon, sosiaaliseen kyvykkyyteen, arvoihin ja henkiseen orientaatioon.

Kivisen väitöskirjassa (2008, 115–116) tiedon ja osaamisen lähtökohtana pidetään käsitystä tiedosta, johon liittyy toiminnallisuuden merkitys, taitaminen ja osaaminen. Tiedon ja osaamisen johtamisen keskustelussa ja tutkimuksessa eniten on käytetty jakoa hiljaiseen ja eksplisiitiseen tietoon. Osaaminen korostaa hiljaista tietoa, jolloin osaaminen on sidottu kiinteästi ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, tilanteisiin ja arvoihin. Se on henkilökohtaista ja kokemuksellista. Organisatorinen osaaminen perustuu aina yksilöiden osaamiseen, mutta sisältää lisäksi organisaation toimintaympäristönä historioineen ja kulttuureineen. Vaikka käsitteitä tieto ja osaaminen käytetään usein samassa tarkoituksessa, Nonakan ja Nishiguchin (2001, 13) mukaan käsitteillä on selvä ero. Tieto on viestintää, mutta osaamisen syntyy tiedoista ja taidoista, johon liittyvät myös yksilön kokemukset ja sitoumukset. Kauhasen (2003, 144–145) mukaan kokemus on keskeinen osa kokonaisosaamista, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Myös arvot ja asenteet ovat kiinteä osa yksilön osaamista, koska arvot muodostavat henkilön maailmankatsomuksen perustan ja asenteet kertovat, sopeutuuko henkilö jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmista panostamaan itse omaan osaamisensa ylläpitämiseen.

Yleisesti osaamista voidaan pitää on monitahoisena ilmiönä, mutta tiivistetysti ilmaistuna osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaaminen on myös inhimillistä pääomaa, jonka mittari on esimerkiksi henkilöstön koulutustaso. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 202; Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 6–7.)

### 2.1.2 Oppiva organisaatio

Yksilön ja organisaation osaamista on tarkasteltu kirjallisuudessa muun muassa oppivan organisaation käsitteen avulla. Viitalan (2002, 18) mukaan oppivaan organisaatioon liittyvä keskustelu tarjoaa aineksia osaamisen johtamisen tavoitteiston hahmottamiseen ja myös Laaksonen, Niskanen, Ollila ja Risku (2005, 90) katsovat, että osaamisen johtamisella on käsitteellinen yhteys johtamisteorioiden lisäksi oppiva organisaatio –ajatukseen, vaikka osaamisen johtaminen on käytännössä kokonaisvaltaista johtamistyötä. Oppiva organisaatio –

näkökulma mallintaa johtamista syvällisemmin ja liittää sen oppimiseen ja osaamiseen organisaatiossa.

Sengen (2006, 129) mukaan organisaatiot voivat oppia ainoastaan oppivien yksilöiden kautta. Yksilön osaamistavoitteet voivat olla sekä omaan työhön liittyviä että henkilökohtaisia kehittymistarpeita. Yksilön osaaminen vaikuttaa oman työn hallinnan lisäksi myös hänen tulevaisuuden mahdollisuuksiinsa työmarkkinoilla. Yksilöllinen oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta oppivan organisaation kriteerit täyttävässä organisaatiossa on suotuisat olosuhteet sekä yksilöiden kehittymiselle ja elinikäiselle oppimiselle että koko organisaation osaamisen kehittymiselle. Tällöin oppiva organisaatio edistää koko henkilöstön oppimista ja osaamista sekä kehittää jatkuvasti itseään. Yksilöiden oppimisen mahdollistamista organisaatiossa voidaan pitää kriittisenä tekijänä koko organisaation kehittymiselle. (Henttonen 2002, 19; ks. Kokko ym. 2000, Senge 2006, 129; Viitala 2004, 183.)

Sydänmaanlakan (2007) mukaan ”oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”. Kaikki organisaatiot oppivat, toiset vain oppivat nopeammin kuin toiset. Oppivat organisaatiot ovat mahdollisia juuri siksi, että ihmisellä on halua oppia. Ehkä merkittävin syy luoda oppivia organisaatioita on ymmärrys, että organisaatiossa on oltava valmiuksia oppimiseen. Oppivan organisaation sijaan Sydänmaanlakka käyttää termiä älykäs organisaatio. Älykkäällä organisaatiolla on kolme erityistä kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen: se osaa nähdä muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa, oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot ja pystyy viemään uudet asiat käytäntöön kilpailijoitaan nopeammin. Olisi hyödyllisempää puhua organisaation oppimisesta kuin oppivasta organisaatiosta, koska organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua ja muuttaa toimintatapojaan. Organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi toiminnassaan. Organisaation oppimista tulisi tukea erilaisilla prosesseilla kuten suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisella. Organisaation oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Kun pystymme hahmottamaan, mitä on organisaation oppiminen, ymmärrämme myös, miten sitä voidaan tukea. Oppimisprosessi on ymmärrettävä oppimisprosessi yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. (Senge 2006, 4–5; Sydänmaanlakka 2007, 23–24, 55–56.)



Organisaation menestystekijöitä ovat pätevien asiantuntijoiden lisäksi pätevät esimiehet ja johtajat. Molempia tarvitaan ja molemmat ovat menestyksen ehdottomia edellytyksiä. Erityisosaamista ja johtajuutta on arvostettava ehkä enemmän kuin koskaan. (Ristikangas ym. 2010, 18–19.) Kun organisaatiossa on paljon erikoisosaamista, muutosten tullessa organisaatio voi jäädä kiinni tähän osaamiseen ja joutua osaamisloukkuun. Tämän välttämiseksi organisaation tulee pyrkiä kehittämään osaamisen joustavuutta ja valmiuksia uuden oppimiseen. Oppivassa organisaatiossa pyritään kohti jatkuvasti kehittyvää ja taitavaa osaamista. Organisaation oppivuuden taso luo erilaisia puitteita esimiehen osaamisen johtamistyölle ja oppivassa organisaatiossa esimies osaltaan toimii oppimista tukevan kulttuurin kehittäjänä johtamassaan yhteisössä. (Viitala 2002, 18, 22; Vähämäki 2005, 55–56.)

Oppivassa organisaatiossa johtaminen edistää oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista ja delegointia. Oppimisen näkökulmasta organisaation rakenne ja toimintamalli edistävät tietynlaista oppimista; byrokraattinen organisaatio kasvattaa jäseniään byrokraattiseen toimintatapaan ja luova yhteisö edistää jäsentensä innovatiivisuutta. Oppiminen on kuitenkin yksilön omien voimavarojen, valmiuksien ja ponnistelujen varassa. Esimiehen mahdollisuudet rajoittuvat ennen kaikkea oppimiselle suotuisten olosuhteiden luomiseen ja motivaation herättämiseen. Koska osaaminen on myös kollektiivinen ilmiö, organisaatio menestyy parhaiten, kun se voi luoda oppimisen kulttuurin ja yhteisöllisen oppimisen. (Ristikangas 2010, 22; Sarala & Sarala 1996, 54, 56; Viitala 2002, 35.)

### 2.1.3 Osaaminen organisaation voimavarana

Osaamisvoimavara sisältää paitsi sen osaamisen, josta organisaatio on tietoinen, myös kaiken sen mahdollisesti saatavilla olevan, arvokkaan osaamisen, josta organisaatio ei ole vielä tietoinen. Voimavara koostuu organisaatiossa jo työskentelevien ihmisten lisäksi mahdollisesti uusista työntekijöistä. Tämän lisäksi osaamisvoimavaraan voidaan katsoa kuuluvaksi myös työntekijöiden lisäksi heidän motivaationsa ja heidän kohtaamansa mahdollisuudet. Organisaation mahdollisuuksia kilpailuedun luomiseen ei välttämättä kyetä tunnistamaan ja hyödyntämään, koska henkilöstön osaamiseen liittyviä päätöksiä ei tehdä samalla tarkkuudella kuin muihin voimavaroihin liittyviä päätöksiä. (Boudreau & Ramstad 2008, 17, 39–40.)

Asenteet, jotka tulevat esiin toiminnan tarkoitusta ja omaa roolia koskevista käsityksistä, vaikuttavat paljon siihen, miten työntekijän asiantuntemus voi tulla organisaation hyödyksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 105). Sydänmaanlakan (2007, 169–170) mukaan nykyään psykologinen työsopimus perustuu osaamiselle. Työntekijän olettaa, että työnantaja on valmis panostamaan hänen osaamisensa kehittämiseen pitkällä tähtäimellä ja vastapalveluksena työntekijän on sitoutunut ja lojaali työnantajaa kohtaan. Työnantaja olettaa puolestaan, että työntekijä on sitoutunut jatkuvasti ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan, joka edellyttää työntekijältä työnantajan luomien puitteiden lisäksi omatoimisuutta ja itsenäisyyttä. Osaamisen johtamisen kannalta on keskeistä, että toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla. Tällöin tiedetään, minkälaista osaamista tarvitaan ja miten sitä on kehitettävä. Osaamisen johtamisen tulee olla myös jokapäiväistä toimintaa kaikilla organisaation tasoilla ja siinä tulisi huomioida tiedon eri ulottuvuudet, hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yksilön kokemuksista, uskomuksista, näkökannoista ja arvoista muodostuvaa tietoa. Hiljainen tieto on vaikeasti määriteltävää ja ilmaistavaa, joten sitä on myös vaikea kommunikoida muille. Erityisesti kokeneilla työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa. Eksplisiittinen tieto voidaan siirtää muodollisella, systemaattisella kielellä henkilöltä toiselle melko helposti. Yksi osaamisen johtamisen tavoite on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto vapautettua innovaatioihin ja luoviin prosesseihin. Osaamisen johtamisessa esimiehen tulee huomioida kaikenlainen tietotaito ja mahdollistaa tämän osaamisen moninainen hyödyntäminen, sillä osaaminen on tärkeä pääoma sekä organisaatiolle että työntekijöille. (Kukko ym. 2004, 8; Laaksonen ym. 2005, 93; Nonaka & Takeuchi 1995, 72; ks. myös viii, ix, 8, 59; Viitala 2004, 178.)

Hiljaisen tiedon nostaminen esiin on tuonut organisaatioissa osaamisen johtamisen valokeilaan, koska kokemuksen ja hiljaisen tiedon katoamisen myötä syntyy osaamisongelma. Monessa organisaatiossa onkin alettu selvittää, kuinka pitkän kokemuksen omaavien työntekijöiden hiljaista tietoa saataisiin hyödynnetyksi ja miten se siirretään nuoremmille työntekijöille. Siirtoa on ohjattava ja yleensä tarvitaan uudenlaisia työtapoja tai menetelmiä, jotta tieto siirtyisi nuoremmille. Organisaatiossa voi kuitenkin olla vanhakantaisia reviirirajoja, mikä aiheuttaa kilpailua ja tietojen panttaamista. Vuorovaikutuksen on oltava avointa ja vastavuoroista sekä osaamisen jakamisen on tapahduttava ilman hyväksikäytön tunnetta. (Ojala 2008, 26; Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 206.)

Uusi tieto lähtee yksilöistä, mutta se ei hyödytä organisaatiota ennen kuin tieto ja osaaminen on käännetty koko organisaation tasolle. Organisaatio ei sinällään pysty luomaan uutta tietoa, vaan tarvitaan uudistusmielisiä henkilöitä, jotka pystyvät luomaan uutta ja jakamaan osaamistaan ryhmässä. Tietoa voidaan vahvistaa ja pelkistää ryhmässä dialogian, keskustelun, kokemusten jakamisen ja havainnollistamisen kautta. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 13.) Osaamista kehittävä organisaatio tukee tietoisesti osaamisen muuttumista yhteisölliseksi. Yksilötason osaaminen on tärkeää ja tämän vuoksi osaamisen on oltava jaettava tai yhteisöllistä, ettei liian suuri osa osaamisesta poistu organisaatiosta aiheuttaen riskiä toiminnalle. (Ruuska 2002, 171.)

Osaaminen on toimintakyvyyden keskeinen tekijä, mutta siitä on hyötyä vasta tilanteessa, jossa osaamista voidaan käyttää hyväksi ja henkilöstöllä on motivaatiota käyttää tuota osaamista organisaation hyväksi. Kouluttautuminen on usein turhaa siksi, että toimintapuitteet eivät mahdollista eivätkä rohkaise hyödyntämään lisääntyvää osaamista. Tällöin osaaminen jää vain yksilön ominaisuudeksi ja vähitellen unohtuvaksi toimintapotentialiksi. Tämän vuoksi monen organisaation tuhlaukset näitä osaamisresursseja, joita niiden henkilöstöllä on olemassa. (Sarala & Sarala 1996, 35.)

Koska osaaminen on tärkeä menestystekijä, puhutaan osaamisstrategioista, jotka tähtäävät kilpailuedun saavuttamiseen osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä. Osaamista analysoidaan ja kehitetään paitsi yksilön, myös tiimin ja koko organisaation tasolla. Nykyään organisaation johdon tärkein tehtävä on hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2000, 133.) Osaamisstrategia kuvaa, millaiset tavoitteet osaamisen kehittämiseksi ja johtamiseksi asetetaan sekä miten osaamistarpeet priorisoidaan. On myös mietittävä, mitä osaamisia voidaan kehittää itse, ja mitkä on hankittava ulkopuolisilta tuottajilta. Valittava osaamisstrategia voi olla suljettu tai avoin. Joitain asioita voidaan haluta suojata ja tällöin on valittava sopivat suojaamiskeinot. Osaamisstrategian tehtävä on auttaa valitsemaan organisaation kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet tukemaan organisaation tavoitteita. (Ojala 2008, 141–142.)

Osaamista pitäisi johtaa systemaattisesti organisaation strategian mukaisesti ja pyrkiä johtamisen kehittämisessä erityisesti nykyisen osaamisen lisäämiseen. Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tarve kasvaa ja työssä oppiminen korostuu. Tulevaisuudessa nopeasti muuttuvassa

ympäristössä tarvittavan osaamisen sisältökin muuttuu nopeasti. Tämä edellyttää uudenlaista johtamista, sosiaalisia taitoja ja asenteiden uudistamista. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävis-tään. (Koski 2008, 15; Sydänmaanlakka 2000, 14–15.)

Osaamisen johtaminen on ymmärrettävä voimavarana, jota organisaation menestyminen edel-lyttää. Sillä varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen. Toimin-nan suunnittelu on kuitenkin rakennettava henkilöstöpoliittisille linjauksille, osaamiselle ja sen kehittämiseksi, koska organisaation osaaminen rakentuu työntekijöiden tietojen ja taitojen lisäksi organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin. Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on varmistaa, että henkilöstövoimavarat ovat oikein mitoitettut ja kohdennetut. Osaamisen johtaminen tarjoaa näkökulman yhdistää toiminnan johtaminen sekä henkilöstö-johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista inves-tointia organisaation osaamisvoimavaroihin. (Valtionvarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 10.)

#### 2.1.4 Ydinosaaminen

Kaikki osaaminen ei ole samanarvoista. Organisaation osaamiskeskustelua on käyty myös käsitteellä ydinosaaminen, jota pidetään organisaation kannalta tärkeimpänä osaamisena. Ydinosaamisen käsitteen todellisina kehittäjinä ja julkaisijoina voidaan pitää Prahaladia ja Hamelia sekä heidän läpimurron tehnyttä artikkeliaan Harvard Business Review –lehdessä vuonna 1990. Ydinosaaminen on organisaatiotasolla sitä osaamista, mikä oikeuttaa organisaation olemassaolon ja tekee siitä tarpeellisen. Se on erikoisosaamista ja pitkän kehityksen tu-losta. Ydinosaamista on vaikea korvata tai siirtää muualle, koska sen kautta organisaatiosta on tullut se, mikä on se on nyt ja myös tulevaisuudessa. Ydinosaaminen on kumuloitunutta ja syvällistä osaamista, joka on hyödynnettävissä nykyisessä ja tulevassa toiminnassa. Ydin-osaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa organisaation menestyksekkään kilpailun. Kun organisaation visio, strategiat ja tavoitteet ovat selvillä, määritellään ydinosaamiset, jotka luovat kilpailuetua organisaatiolle. (Kivinen 2008, 55; Manninen 2009, 82; Sydänmaanlakka 2000, 134, 145; ks. Prahalad & Hamel 1990.)

Hamel ja Prahalad (1994) tarkoittavat ydinosaamisella organisaation kollektiivista tapaa oppia, koordinoida resursseja sekä yhdistää yksilöosaaminen ja organisaation muut resurssit kokonaisuudeksi, joka antaa perustan organisaation toiminnalle. Ydinosaamisessa on siis kyse laajemmista ja monimutkaisemmista organisaation järjestelmiin ja prosesseihin liittyvistä kokonaisuuksista. Organisaation yksittäiset osaamisalueet, kuten yksilöosaamiset, eivät ole ydinosaamista.

Otalan (2008, 347) mukaan ydinosaaminen on organisaation osaamista, joka on muodostunut yrityksen tavaksi toimia pidemmän ajanjakson kuluessa. Ydinosaaminen muodostuu yleensä useamman strategisen ja avainosaamisen yhdistelmänä. Saralan ja Saralan (1996, 34) mukaan ydinosaaminen on syvällistä erikoisosaamista, jonka avulla organisaatio kykenee nopeasti sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja tarvittaessa siirtymään myös uusille toiminnan alueille. Näin organisaatio voi käyttää hyväkseen muuttuneiden olosuhteiden tarjoamia mahdollisuuksia. Ydinosaamisen näkökulmasta pohditaan omaa erityisosaamista ja taitoa, jonka varaan voidaan rakentaa tulevaa toimintaa. Tämä vastaa pitkälti omien vahvuuksien pohdintaa osaamisen ja tietotaidon näkökulmasta.

Jotta ydinosaaminen juurtuisi organisaatioon, johdon tulee ymmärtää viisi keskeistä osaamisen johtamisen tehtävää: tunnistaa olemassa olevat ydinosaamiset, suunnitella hankittava ydinosaaminen, rakentaa ydinosaaminen, laskea ydinosaamisen kustannukset sekä puolustaa ydinosaamisen johtajuutta. Organisaatiossa ei voida johtaa ydinosaamista, jos esimiehet eivät ole yksimielisiä ydinosaamisen sisällöstä. Ydinosaamisen johtamisessa ensimmäinen tehtävä onkin ydinosaamisten inventointi. (Hamel & Prahalad 1994, 224.)

Organisaatiossa olevaa osaamista pidetään kilpailuetuna, mutta on muistettava, että organisaatiolla on paljon sellaista osaamista, joka voi olla tärkeää, mutta ei anna erityistä kilpailukykyä toisin kuin ydinosaaminen, joka on kilpailukyvyn ydin. Strategisen osaamisen kannalta on tarpeellista keskittyä nimenomaan ydinosaamisen kehittämiseen, joka luo ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä. Organisaatiotasolla ydinosaaminen on osaamisten ja teknologioiden yhdistelmä. Ydinosaamiset voidaan jakaa osaamisalueisiin ja edelleen osaamisiin. Yksilön osaamista peilataan nykyiseen tehtävään suhteutettuna, mutta myös organisaation pitkän tähtäimen strategian mukanaan tuomat muutokset tulee huomioida. On tärkeää ymmärtää, että osaamisen johtamisen vieminen käytäntöön on pitkä prosessi. Se on vuosittain toistuva oppimisprosessi. On myös tärkeää, että osaamisen johtaminen on sidottu strategiaprosessiin, ja

että se on kytketty suorituksen johtamisjärjestelmään. Osaamisen johtaminen tavallaan yhdistää strategiaproessin suorituksen johtamisprosessiin. Sen avulla strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet viedään yksilötasolle. (Kirjavainen ym. 2003, 31; Sydänmaanlakka 2000, 134–135, 142–145.)

## 2.2 Osaamisen johtaminen

### 2.2.1 Osaamisen johtamisen näkökulmia

Tiedon ja osaamisen johtamisen keskustelua ja tutkimusta on yleisesti leimannut käsitteellinen moninaisuus ja epäselvyys. Tiedon ja osaamisen johtamiselle ei ole olemassa yhtä ja yhteistä määritelmää tai teoriapohjaa, eikä sitä useissa julkaisuissa edes määritellä eksplisiittisesti. Tutkimusalueen poikkitieteellisyyden lisäksi käsitteen epäselvyyteen vaikuttaa sekä ”knowledge” että ”management” -käsitteisiin liittyvä monimerkityksellisyys. Suomalaisessa keskustelussa knowledge management on käännetty käsitteinä tietojohdaminen, tiedon johtaminen, tietämyksen hallinta, tietämyshallinta, tiedon ja osaamisen johtaminen sekä osaamisen johtaminen. Vaikka osaamisen johtamisen käsite ei ole vielä kovin vakiintunut, monet siihen sisällytetyt asiat ovat tuttuja ja vakiintuneita. Käsitteellä viitataan koko siihen laajaan johtamisen järjestelmään, jonka varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Sekavien käsitteiden sekä ilmiön monitahoisuuden ja –tasaisuuden vuoksi osaamiseen johtamisen kokonaisuus jää helposti hahmottamatta, koska asiantuntijat painottavat usein jotakin tiettyä näkökulmaa. Näin osaamisen johtaminen voi näyttää hankalalta tehtävältä. (Kivinen 2008, 18; Viitala 2005, 7, 14.)

Osaamisen johtaminen on historiallisesti varsin nuori sekä käsitteenä että johtamisen diskursina. Osaamisen johtamiseen liittyvä monitieteellinen keskustelu käynnistyi erityisesti 1990-luvun alussa ja nykyisin osaamisen johtamisen keskustelua ja tutkimusta tehdään monilla eri tieteenaloilla. Osaamisen johtaminen –käsite on alkuaan liiketoimintastrateginen ja liittyy tietotekniseen välinemaailmaan. Aikaisemmin suuri osa yritysorganisaatioiden osaamisen johtamisen kehittämistoimista liittyi tiedon johtamista palveleviin kaupallisiin tietojärjestelmäratkaisuihin. Hankittiin siis tietojärjestelmä, mutta itse osaamisen prosessia ei lähdetty kehittämään. Koska aluksi osaamisen johtamisen näkökulmina olivat tietojärjestelmätiede ja sitä tukevat tietojärjestelmät ja osaaminen muodostui strategiseksi kilpailutekijäksi, tämä käynnis-

ti keskustelun ydinosaamisesta, kyvykkyyksistä ja osaamisen strategisesta hallinnasta. Strategian näkökulmasta katsottuna kyse on siitä, miten osaaminen ja sen kehittäminen yhdistetään strategian kehittämiseen. Käytännön näkökulmasta katsottuna taas kyse on siitä, miten esimies tukee ja johtaa tiimensä osaamista siten, että organisaation perustehtävien hoitamisen ohella luodaan tulevaisuuden toimintaedellytykset. Tässä keskeisempänä välineenä ovat kehityskeskustelu ja sen tueksi luodut osaamiskuvausmallit. Osaamisen johtaminen herättää voimakkaan mielikuvan osaamisen johtamisesta esimiehen vastuualueena, jossa käytännön kehittämistoimenpiteet realisoituvat yksilötasolla. Osaamisen johtamisesta keskustelevien tulisikin määritellä oma näkemyksensä osaamisen johtamisesta. (Kivinen 2008, 61; Laine 2007, 6–7, 38–39; Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 203.)

Osaamisen johtamisen avainkäsite on myös 'ymmärtäminen', koska työntekijöiden toimintaa eivät ohjaa niinkään säännöt ja ohjeet, vaan se, miten hyvin työntekijät ymmärtävät säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa. Mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä tehtävästä ja sen merkityksestä, sitä paremmin hän voi soveltaa tietojaan ja taitojaan. Osaamisen johtamisessa siis selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan ja kehitetään. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 7–8.)

Kukko, Yliniemi, Okkonen ja Hannula (2004, 7) käyttävät osaamisen johtamisen sijaan käsitettä osaamisen hallinta, koska heidän mielestään se synnyttää kokonaisvaltaisemman mielikuvan toiminnasta. Kyse on pääpiirteissään organisaation nykyisten ja tulevaisuuden osaamisten turvaamisesta, hankkimisesta ja kehittämisestä; osaamisen hallinta sisältää systemaattisia keinoja hyödyntää organisaation osaamista ja tietämystä.

Otalan (2008, 43) mielestä osaamisen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, ihmisosaamista ja monitieteistä ajattelua. Laaksonen ym. (2005, 88) toteavat osaamisen johtamisen painopisteen suuntautuvan enemmän uuden osaamisen muodostamiseen tiedon hankkimisen, sen sisäistämisen ja soveltamisen sekä kokemusten avulla. Toisaalta Viitalan (2005, 32) mukaan mitä pidemmälle osaamisen johtamisen käsitteen alla on eri asioissa menty, sen sekavammaksi on tullut käsitteistö ja osittain myös kokonaiskuva.

Sekä teoriat että käytännön sovellukset ovat tuottaneet osaamiskeskeiseen johtamiseen lukuisia erilaisia strategisia lähestymistapoja, joilla useimmilla on oma käsitekielensä, kysymyksen

asettelunsa ja johtamistekniikkansa. Teoreettiset ja käytännölliset näkökulmat yhteen laskien osaamisen johtamisen lähestymistavat voidaan tyypitellä ainakin kolmella eri tavalla: teoreettisen alkuperän ja pääkysymyksen asettelujen mukaan, osaamisajattelun pääasiallisena alustana toimivien johtamis- ja kehittämisprosessien mukaan tai osaamisilmiön tarkastelutasojen mukaan. Ensin mainitulla tyypittelyllä on lähinnä teoreettista arvoa ja toisella enimmäkseen käytännöllistä arvoa. Osaamistasoihin perustuvassa lähestymistapojen tyypittelyssä teoreettiset ja käytännölliset intressit näyttävät kohtaavan parhaiten. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Torberg 2003, 66.)

Osaamisen johtamista voidaan lähestyä poikkitieteellisesti eri näkökulmista ja eri painotuksin. Osaamisen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien. Osaamisen johtaminen on toiminnan johtamista, mutta on muistettava, ettei kaikkea osaamista ei voi eikä tarvitse hallita – on luotava edellytyksiä osaamisen kehittymiselle. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 6–7.) Kivisen (2008, 116) mukaan osaamisen johtamisen toisen sukupolven keskustelussa ja tutkimuksessa on vahvasti ollut edustettuna organisatorisen kehittämisen lähestymistapa, jossa keskitytään osaamisen muodostamiseen ja sitä edistävien olosuhteiden ja edellytysten kehittämiseen.

Osaamisen johtamisen kiinnekohta on yrityksen tulevaisuuden tahtotila – kun tunnetaan suunta, voidaan suunnitella reitti. Ensin on selkiytettävä näkemys siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää arvioimalla nykyistä toimintaa sekä selkiyttämällä tavoiteltavaa tilaa tulevaisuudessa. Kun tiedetään, mitä aiotaan tehdä, on mahdollista tietää, millaista osaamista tarvitaan. Nykytilan tunnistaminen ja tulevaisuuden suunnan valitseminen ovat keskeiset kiintopisteet, joiden varassa kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista. On kyettävä tunnistamaan tarvittavia osaamisia ja laatimaan suunnitelmia, jotta toiminnan edellyttämä osaaminen saadaan turvatuksi. Yrityksen strategian tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä kaikilla tasoilla. Osaamista vaalitaan ja kehitetään kaikilla tasoilla ja tämä puolestaan vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. (Viitala 2005, 7, 14–15.)

Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. Osaamiseen



voidaan ottaa samanlainen johtamisote kuin muidenkin yritysten menestykseen vaikuttavien asioiden johtamiseen. Ihmisten on opittava ymmärtämään arvonsa työntekijänä olevan ennen kaikkea siinä, miten ne kykenevät uudistamaan osaa osaamistaan työnsä ja yrityksen toiminta-ajatuksen ja päämäärien edellyttämällä tavalla. (Viitala 2005, 16–17.)

Abell ja Oxbrow (2001, 37) määrittelevät osaamisen johtamisen olevan yksinkertaisimmillaan organisaation yksilöiden, prosessien ja teknologian johtamista. He näkevät osaamisen johtamisen myös organisaation filosofiana. Osaamisperusteisessa organisaatiossa arvostetaan osaamista, luovuutta ja innovaatioita. Osaamista ei varsinaisesti voida johtaa, vaan organisaatiokulttuurin on tuettava ja kannustettava osaamisen hankkimiseen ja jakamiseen. Abellin ja Oxbrown käsite osaamisen johtamisesta on yhtenä näkökulmana tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä osaamisen johtamisesta kokonaisvaltaisena toimintana ja kohdeorganisaatiossakin osaamisen johtaminen tulisi olla osa organisaatiokulttuuria ja osaamisen johtamisesta tulisi tehdä näkyvää toimintaa.

Osaamisen johtaminen on viimeisten kymmenen vuoden aikana noussut yhdeksi keskeisimmistä johtamisen teemoista. Osaamisen merkitys näyttäytyy eri tavalla organisaatiolle ja yksilölle, ja organisaatio- ja yksilötason osaamiskeskustelut ovat jääneet kauaksi toisistaan. Organisaatiolle osaaminen on strategisen kyvykkyyden perusta, kun taas yksilölle se on työssä menestymisen perusta. Johtamisen näkökulma yhdistää näitä, sillä osaaminen on keino tavoitteiden saavuttamiseen ja samalla johtamistyön kohde. Kun osaamisen johtaminen on osa organisaation toimintaa, organisaatio pystyy soveltamaan osaamistaan ja tunnistaa, mitä osaamista sillä ei ole. Tämä mahdollistaa nopeamman ja paremman päätöksenteon ja ongelmien ratkaisemisen. (Ristikangas ym. 2010, 22; Wang & Plaskoff 2002, 115, Viitala 2002, 49.)

Osaamisen johtaminen sisältää olemassa olevan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaation päämäärien hyväksi sekä osaamisen kehittämisen ja uudistamisen. Osaamisen johtaminen –käsite sisältää osittain virheellisen ajatuksen, jonka mukaan on olennaista johtaa jo olemassa olevaa osaamista, kun keskustelu viittaa selvästi olemassa olevan osaamisen lisäksi ennen kaikkea uuden osaamisen hankkimiseen ja luomisen johtamiseen. Viitala käyttäisikin enemmän nimitystä oppimisen johtaminen. (Viitala 2002, 34, 37.)

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaatiossa olemassa olevan, hankittavissa ja muutettavissa olevan tiedon, taidon ja kokemuksen hallitsemista ja ohjaamis-

ta. Tutkimuksessa käsitteet asiantuntijuus ja osaaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Osaamisen johtaminen on siis laajojen kokonaisuuksien prosessi. Laaksosen ym. (2005, 88) mukaan kyseinen prosessi on hyvin vuorovaikutuksellinen ja vaatii esimieheltä myös johtamistyön erityisvalmiuksia.

### 2.2.2 Visio ja strategia organisaation osaamisen taustalla

Osaamiseen liittyvät päätökset tulisi yhdistää tärkeimpiin strategisiin tavoitteisiin. Osaamista on vaikea arvioida, mutta eräs perustavanlaatuinen havainnointikohta on organisaation strategia. Aidosti ohjaavan strategian tekeminen ja toteuttaminen kertovat paljon organisaation johtamiskyvykkyydestä, sillä strategian ja organisaation osaamisen on vastattava hyvin toisiaan. Olemassa oleva osaaminen ohjaa strategiaprosessia, mutta toisaalta aito strategian muutos vaatii useimmiten myös osaamisen kehittämistä. Organisaation kannalta on kyse siitä, kykeneekö se toteuttamaan perustehtävänsä. Huolimatta hyvin laaditusta strategiasta, organisaatio voi edetä omaa latuaan ikään kuin strategiaa ei olisi olemassakaan. Johto voi määrittellä painopisteitä ja suuntia, joilla ei ole minkäänlaista ohjausvoimaa. Tällöin organisaatiosta puuttuu johtaminen. (Boudreau & Ramstad 2008, 17; Ristikangas 2010, 24; Ruuska 2002, 170–171.)

Organisaatiolla tulee olla yhteinen visio, jotta ihmiset haluaisivat oppia ja kehittyä. Yhteinen visio takaa sen, että työskennellään yhteisen päämäärän eteen ja löydetään yhteinen tulevaisuus. Vision on oltava selkeä, jotta se ohjaa koko organisaation toimintaa myös osaamisen kehittämisen suhteen. (Senge 2006, 206; Sydänmaanlakka 2007, 61.)

Visio kuvaa organisaation tavoitteellista tahtotilaa ja sen pitäisi olla realistinen ja hyvin perusteltavissa. Strategia puolestaan kuvaa, miten visio pyritään saavuttamaan eli strategia on tie organisaation nykytilasta visioon. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat siis keskeisiä osaamisen johtamisessa. Organisaation näkökulmasta on tärkeää, että toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla. Yksilön on oleellista tietää, miten oma tehtävä ja tavoitteet liittyvät laajempaan kokonaisuuteen organisaatiossa. Organisaation tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaisia ja keskeistä on organisaation ja yksilön pyrkimysten ja tavoitteiden yhdistäminen. Vision ja strate-

gian perusteella voidaan tehdä päätelmiä organisaatiossa tarvittavien osaamisten sisällöistä. Strategialla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strategia yhdistää organisaation tavoitteet, toimintatavat ja toteutuksen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Pelkästään organisaatiotasoiset strategiat jäävät vieraiksi, ellei yksiköillä ole omia organisaation strategioista johdettuja näkemyksiä tavoitteistaan. Osaamisen johtaminen on osaltaan strategian toteuttamista. (Kivinen 2008, 102, 120; Sydänmaanlakka 2000, 122, 127; Viitala 2002, 50).

Strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla. Ensin on määriteltävä ne alastrategiat, joiden avulla visiota ja strategioita tuetaan. (Viitala 2005, 15.) Strategia on nykyisin koko organisaation kehittämisväline, jolle on luonteenomaisista ihmisten osallistuminen sen suunnitteluun ja toteutukseen. Strategia ei voi toimia ohjausvälineenä, jos se ei ole julkinen eikä sen linjauksista tiedoteta avoimesti. Strategia on uskottava vasta sitten, kun organisaation henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät ovat sen hyväksyneet. Strategia on siis myös väline organisaation sisäiseen kehittämiseen, jonka laatimiseen osallistuu paitsi laaja asiantuntijajoukko, myös strategian toimeenpaneva henkilöstö. Vuoropuhelu organisaation ylimmän johdon kanssa ja johtopäätösten tekeminen osana koko organisaation strategista johtamista on välttämätöntä, jotta päästään konkreettisiin ratkaisuihin (Laine 2007, 20; Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 205).

Koko organisaatio on saatava sitoutumaan samansuuntaiseen osaamisenjohtamisajatteluun. Jotta organisaatio voisi valita osaamisen johtamistavoista kaikkein tarkoituksenmukaisimman, sen on keskusteltava siitä, mitä osaamisen johtamisesta halutaan ja mihin haasteisiin siitä etsitään vastauksia. On myös varmistettava yhteinen ymmärrys, millaisiin osaamisiin päähuomio pitäisi keskittää ja hahmoteltava ne keinot, käytännöt ja työkalut, jolla haluttu tulos saavutetaan. Osaamisen johtamisesta voidaan tehdä strategisen muutoksen väline, mutta osaamisen kehittämispanoksia on tällöin uskallettava kohdentaa ja priorisoida strategisten valintojen mukaisesti. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 148–150.) Osaamisen on oltava oleellinen osa organisaation strategiaa, jotta osaamisresurssien kehittäminen ei jäisi irralliseksi eikä osaamisen kehittämiseltä puuttuisi tavoitteellisuus. Ensin tulee kuitenkin selvittää, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi osata, jotta strategia toteutuisi ja tavoitteet saavutettaisiin. (Ojala 2008, 38.)

Osaamisen johtamisen motiivit voidaan jakaa kahteen: tiedon ja osaamisen johtamisen tarkoituksena on tukea joko tietyn strategisen linjan toteuttamista tai varmistaa strategista uudistu-

mista. Osaamisen johtamisen onnistuminen riippuu organisaation strategia-ajattelun toimivuudesta, yrityksen kokonaisrakenteesta ja vallitsevasta strategisesta ohjausjärjestelmästä. Osaamisen johtaminen vaatii johtamisjärjestelmältä toimivia peruselementtejä, joihin osaamisenäkökulma voi nojautua. (Kirjavainen ym. 2003, 70, 76.)

Osaamisen johtamisessa toteutetaan osaltaan strategiaa, jossa keskitytään varmistamaan toiminta- ja kilpailukyvyn edellytyksiä strategisille valinnoille. Osaamisen ja kilpailustrategian välisen yhteyden ymmärtäminen on olennaista kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta, koska on tärkeää omata sellaista osaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää kilpailutilanteiden muuttuessa. Tämän lisäksi se osaaminen, jota tarvitaan nykyisessä kilpailutilanteessa, on oltava kunnossa. Kun tutkitaan organisaation resurssit ja mahdollisuudet, voidaan määritellä strategia niiden varaan. On löydettävä vastaukset kysymyksiin: mitä organisaatiossa on, mitä organisaatio pystyy tekemään ja miten organisaatio voi suunnata voimavaransa niin, että se varmistaa menestyksen. Lähtökohtana on osaaminen ja sen vaaliminen. Organisaatio on useimmiten voimakkaasti riippuvainen olemassa olevista resursseistaan, etenkin osaamisestaan, jota on pyrittävä vaalimaan myös jatkossa. Monet organisaatiot ovat alkaneet nähdä strategiatyön prosessina, jossa määritellään ja kehitetään ydinosaamisia. (Viitala 2005, 67, 70–71.)

Osaamisen johtamisen integroiminen osaksi organisaation toimintaa on yksi osaamisen johtamisen vaikeimmista tehtävistä. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista, jolla turvataan organisaation toimintakyky pitkällä aikavälillä ja se on myös osa henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, henkilöstöarviointeja ja ura-ajattelua, henkilöstön palkitsemista ja kehittämistä. Samoin osaamisen johtaminen kuuluu osana henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, muutoksen johtamiseen ja henkilöstön uudistumiseen. Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Työntekijöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 207; Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 9; Viitala 2005, 16.)

Käytännössä osaamisen johtamisen hyötyjä arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Kirjavainen ym. 2003, 72). Osaavalla henkilöstöllä on tärkeä merkitys julkisten palvelujen kilpailukyvyille (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 199) ja todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat (Ruohotie & Honka 1997, 1). Myös Leh-

don mukaan (2001, 29) mukaan organisaatioiden kilpailukyky rakentuu työntekijöiden osaamiselle ja vastuuntunnolle, perinteiset työtehtävät ovat tulemassa yhä enemmän osaamista ja tietoa vaativiksi.

Jokaisella organisaation osastolla tulisi olla jotain konkreettista osaamista, joka luo lisäarvoa koko organisaatiolle. Osastojen päälliköiden tärkeimpiä tehtäviä onkin ylläpitää ja jatkuvasti kehittää oman osastonsa osaamista, jonka on tuettava koko organisaation strategian ja visioiden toteuttamista. Osaston osaamisen kehityssuunnitelmien on siirryttävä kehityskeskustelujen avulla yksilöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Osaston sisällä määritellään kriittiset osaamiset ja osaamiskuilujen avulla saadaan konkreettiset kehityssuunnitelmat, jotka ohjaavat kehityskeskustelujen yhteydessä tapahtuvaa tiimin tai yksilön kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2007, 156–157.)

Osaamisen johtamisen tulee olla selkeästi sidottu strategiaprosessiin ja sillä on oltava selvät kytkennät suorituksen johtamisjärjestelmään. Osaamisen johtaminen tavallaan yhdistää strategiaprosessin suorituksen johtamisprosessiin ja sen avulla strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet viedään yksilötasolle. (Sydänmaanlakka 2007, 171–172.)

### 2.2.3 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla. Esimiehillä on erilaisia rooleja toimiessaan osaamisen johtajina. Ihannetilanteessa esimiehet määräävät ja suuntaavat kehitettävää osaamista. Osaamisen johtamisen tavoitteena tulee olla työntekijöiden tietojen, taitojen ja motivaation vahvistaminen sekä oppimista tukevien järjestelmien ja tiedon käsittelyn prosessien kehittäminen. Osaamisen johtaminen on erityisen tärkeää organisaatioiden muutostilanteissa ja muutoksen johtamisessa. Esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa. Esimiesten tulee hahmottaa tulevaisuutta, muuttaa strategia osaamistarpeiksi, luoda osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet sekä hallita osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä. Myös työntekijöiden kannustaminen ja valmentaminen on tärkeää. (Viitala 2005, 22; Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 9, 11.)

Esimiesten tulee nykyään olla suunnittelijoita, opettajia ja huoltajia. Heidän tulee vastata sellaisen organisaation luomisesta, missä työntekijät jatkuvasti kasvattavat kykyään luoda oma tulevaisuutensa. Esimiehet ovat siis vastuussa oppimisen tapahtumisesta. (Lehto 2001, 40).

Nonakan ja Nishiguchin (2001, 4) mukaan osaamista tulisi kuitenkin enemmänkin tukea ja edistää kuin johtaa.

Jotta osaamisen johtaminen olisi tehokasta, sen pitäisi kohdistua koko henkilöstöön ja osaamista olisi jatkuvasti kehitettävä. Organisaatio, joka tarjoaa jokaiselle työntekijälleen juuri hänen kehittymisintressejään vastaavia kehittymismahdollisuuksia, kohdentaa tehokkaimmin kehittämispanoksensa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 128; Viitala 2004, 175.) Oppimisen yksilölähtöisyyttä korostava osaamisen johtamisnäkemys perustuu sille, ettei ketään voi pakottaa oppimaan. Organisaation on annettava osaamisen kehittymiselle suunta, luoda käytännön mahdollisuudet ja ruokkia oppimismotivaatiota, mutta vastuu oppimisesta on aina työntekijällä itsellään. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 95.)

Työntekijän kehittymisen kannalta oma ammattitaito ja sen ylläpitäminen on keskeistä, mutta tärkeä osa kehittymistä on myös työskentely toisten työntekijöiden kanssa. Osaaminen voi olla työyhteisössä kateutta synnyttävä tekijä, kun työntekijä huomaa toisen itseään etevämmäksi. Nuoremmat työntekijät voivat kokea uhkana vanhempien työntekijöiden osaamisen ja toisaalta vanhemmat työntekijät kokevat nuorten uudet toimintamallit uhkana. Tämä haaste on esimiesten ratkottava, jotta päästään yhteistyöhön. Myös kateudesta kumpuavat ristiriidat tulee käsitellä. (Nummelin 2007, 125–126, Aarnikoivu 2008, 76.)

Vastuu osaamisen vaalimisesta on Viitalan (2005, 23) mukaan aina kaikilla ihmisillä, jotka työskentelevät organisaatiossa. Työntekijän ei tulisi antaa organisaatiolle ainoastaan työpanostaan, vaan myös sen taustalla olevan osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen organisaation tavoitteiden mukaan. Jokainen työntekijä vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Esimiesten tehtävä on vastata siitä, että tämä on mahdollista. Kosken (2008, 58) tutkimuksen mukaan lähiesimiehet pitävät osaamisen johtamista ja sen eri toteuttamistapoja tärkeinä. Kehityskeskusteluissa sovitaan myös konkreettisista toimenpiteistä, joilla työntekijän osaamista voidaan lisätä.

Esimiehen tärkeä osaamisen johtamiseen liittyvä velvollisuus on osoittaa osaamisen hyödyntämiseksi ja kehittämiseksi mielekäs suunta eli käytännössä esimerkiksi keskeisempien strategisten valintojen jatkuvaa selkeyttäminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 126). Esimiehet vastaavat siitä, että heidän omissa yksiköissään työntekijät ovat ammattitaitoisia. Organisaatiossa ja sen yksiköissä tulee siis olla tavoitteiden edellyttämää osaamista. Esimiehet

viestivät osaamistarpeista organisaatiolle, laativat osaamisstrategian ja osaamisen kehittämissuunnitelman osana toimintasuunnitelmaa ja päättävät, miten yksikössä hyödynnetään organisaation osaamisen kehittämisohjelmia. Esimiehet varmistavat, että työntekijöiden hankkima tieto ja osaaminen hyödynnetään toiminnassa sekä heidän vastuullaan on käydä kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa. Esimiehet pitävät huolta työntekijöiden riittävästä osaamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2008, 96.)

Ensin esimies hahmottelee oman vastuualueensa strategian, vision ja ydinosamisalueet, jonka jälkeen lähdetään tarkastelemaan nykyistä osaamista. Kun osaamiskartoitukset on tehty, voidaan pohtia koulutustarpeita. Keskeistä on, että sekä organisaatio että yksilö hyötyvät koulutustoiminnasta. Koulutustoiminnasta voidaan luoda tavoitteellista ja koulutus voi tähdätä tiettyjen osaamistasojen saavuttamiseen. Jokaisen esimiehen on muistettava, että työyhteisön on selvitäkseen kehityttävä jatkuvasti. (Juuti & Vuorela 2002, 58.)

Osaamisen kehittäminen edellyttää esimiehiltä kykyä ja halua strategiseen johtamiseen, jonka perusprosesseja ovat oppimisen ja osaamisen arvostaminen, kyky suunnitella prosesseja sekä kehittää rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat osaamisen kehittämistä ja edellytysten luominen osaamisen kehittämiselle. On oltava myös kyky nähdä, millaisia strategioita ja toimintoja tulisi kehittää. Strateginen johtaminen ei etene yhden esimiehen toimesta vaan se edellyttää monen avainhenkilön yhteistoimintaa. Osaamisen kehittymistä tukevan esimiestyön varmistaminen edellyttää toimenpiteitä. On siis täsmennettävä, miten ja millaisia henkilöitä valitaan esimiestehtäviin, millaiseen käyttäytymiseen esimiehiä kannustetaan sekä minkälaisilla työkaluilla ja koulutuksilla esimiestyötä tuetaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 134; Ruohotie & Honka 1997, 7.)

Osaaminen on vielä kohtalaisen uusi asia johtamisen kohteena, eikä johtajien tehtävämäärittelyssä juuri henkilöstön kehittämistä mainita. Osaamisen johtaminen on tänä päivänä yksi organisaation menestystekijöistä, mutta tulevaisuudessa osaamisen kehittämisprosessin hallinta muuttuu kriittiseksi menestystekijäksi. Olennaista on määrittellä osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä yleinen koulutustarjonta, joita arvioimalla organisaatio voi määrittellä oman osaamisstrategiansa eli miten se aikoo nyt ja tulevaisuudessa hankkia tarvitsemansa osaamisen. (Sydänmaanlakka 2000, 14–15, 124; Viitala 2005, 19.)

Osaamisen kehittäminen on hyvä lähtökohta esimiehenä ja johtajana kehittymiselle. Osaamisen kehittämisen tiedostaminen johtamistyön kohteena edistää sitä, että esimies suuntaa asiaan huomiota ja voimavaroja. Esimiehen mahdollisuudet alaisten taitojen kehittämiseen painottuvat tietoisuuden lisäämiseen osaamisen tavoitteista, tilasta ja merkityksestä sekä oppimista tukevien olosuhteiden luomiseen (Ristikangas ym. 2010, 23; Viitala 2002, 49, 76).

Esimiehellä on taipumus luoda läheisiä suhteita osaaviin työntekijöihin ja myös kommunikoida enemmän osaavina pitämiensä henkilöiden kanssa, vaikka heidän tulisi erityisesti tukea heikommin menestyviä alaisia. Tämä tarkoittaa kärjistäen sitä, että osaavimmat työntekijät saavat eniten informaatiota ja haastavia tehtäviä ja näin pystyvät kehittämään edelleen omaa osaamistaan. Vähäisemmän osaamisen varassa saavat entistä vähemmän mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Viitalan tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisen toteutuu käytännön esimiestyössä esimiehen kehittäessä ja määrittäessä organisaation menestykselle keskeisten osaamisen suuntaa ja sisältöä. Ennen kaikkea esimiehen vastuulla on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastualueellaan. (Viitala 2002, 86, 184, 186.)



### 3 KEHITYSKESKUSTELU

#### 3.1 Kehityskeskustelun määritteleminen

Kehityskeskustelu määritellään usein esimiehen ja työntekijän väliseksi ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi, jolla on tietty päämäärä, ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa. Kehityskeskustelussa käsitellään asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti sekä keskitytään työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan sitä, mitä on tehty ja mihin yleisiin kehittämistä vaativiin seikkoihin tulisi panostaa. Yleensä kehityskeskustelut painottuvat esimiehen ja alaisten yleisiin suhteisiin, henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin ja työnteon puitteisiin. Kehityskeskustelut ovat vakiintuneet osaksi suomalaista organisaatiokulttuuria viimeisten vuosikymmenien aikana, mutta keskustelujen laatu vaihtelee suuresti. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin tämän päivän työelämässä oleellinen osa johtamistoimintaa ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Kehityskeskustelut ovat tärkein ja toimivin tapa, jolla esimies ja työntekijä arvioivat menneen kauden, sopivat seuraavan vuoden tavoitteista ja kehittymisestä (Autio, Juuti & Wink 2010, 21, 29, 35; Åberg 2006, 146; Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8/2000, 88).

Otalan (2008, 345) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen, luottamuksellinen ja strukturoitu keskustelu, jossa käsitellään organisaation ja alaisen odotuksia ja tavoitteita sekä tavoitteiden edellyttämiä osaamisasia ja resursseja. Kehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa, että organisaatiolle tärkeät asiat tavoittavat koko henkilöstön. Kehityskeskustelun tavoitteena on myös virittää tulevaisuuteen tekemällä suunnitelmia. Kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa, mutta usein myös kahdesti vuodessa. Toisessa käydään läpi menneen vuoden tavoitteiden saavuttaminen ja toisessa keskitytään tulevaan, tavoitteisiin, niiden edellyttämään osaamiseen ja sen hankkimiseen.

Autio ym. (2010, 37–38) katsoo, että kehityskeskustelun tulee liittyä organisaation johtamisen kehittämiseen ja suunnitteluun. Tämä edellyttää, että keskustelun osapuolilla riittävä kuva organisaation nykyisestä toiminnasta ja tulevista päämääristä. Yleinen ja hyödyllinen lähtö-

kohta on keskustelun suuntautuminen tulevaisuuteen. Saavutettuja tuloksia arvioidaan oppimistarkoituksessa, jotta tavoitteista saataisiin entistä realistisempia ja haastavampia.

Aarnikoivun (2010a, 63, 115) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa käydään läpi menneen kauden arviointi ja tulevan kauden tavoitteet, mutta myös työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kehityskeskusteluun olennaisesti liittyvän työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen. Kehityskeskustelu edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Viitalan (2005, 267) mukaan kehityskeskustelu poikkeaa päivittäisistä esimiehen ja alaisen käymistä keskusteluista siitä, että kehityskeskustelun tarkoitus on syventyä työhön laajemmin ja syvemmin. Siinä tarkastellaan pidempää ajanjaksoa, mennyttä ja tulevaa.

Kehityskeskustelun tulee siis olla hyvin valmisteltua ja säännöllistä yhteydenpitoa, jolla on osaamisen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen painottuva näkökulma. Keskustelujen monista eri nimityksistä käy ilmi, miten keskusteluun suhtaudutaan työpaikoilla. Jos tarkoituksena on suunnitteleminen, puhutaan suunnittelukeskusteluista, ja jos taas aiotaan asettaa tavoitteita, puhutaan tavoitekeskusteluista. Tulokeskusteluissa puolestaan korostetaan tulosta. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004.) Kehityskeskustelu –nimen käytöllä painotetaan keskustelujen organisaatiota ja yksilöä kehittävää pyrkimystä (Juuti & Vuorela 2002, 107 - 108). Ukkonen (1991, 26) käyttää esimies-alaiskeskustelu –nimitystä, vaikka hänen mielestään ratkaisevaa ei ole tapahtuman nimi, vaan sen toimivuus ja hyöty.

Kirjallisuudessa kehityskeskustelut jäsennetään vaiheiksi, jotka ovat yhteydessä toisiinsa, ja joiden mukaan keskusteluun liittyvät toimet ja sisällöt ovat eriteltävissä (Ruoranen 2011, 49). Esimerkiksi Valpola (2000) ja Åberg (2006) jakavat kehityskeskustelun prosessina kolmeen eri vaiheeseen:

1. Valmisteluvaiheessa varataan ajankohta, kerätään tietoa sovitusta asioista ja valmistellaan keskustelun sisältöä, joita ovat mm. arviointi menneen työn tuloksellisuudesta, onnistumisesta, esimies-alais-suhteen toimivuudesta ja yleisistä työhön liittyvistä kokemuksista.

2. Keskustelutapahtumassa kuunnellen ja kysyen kerätään tietoa, kerrotaan arviot suorituksesta ja tuloksista sekä sovitaan tulevista toimenpiteistä, määritellään kehitymis- ja uratarpeet sekä viimeiseksi lopetetaan keskustelu arvioiden sen onnistumista ja sovitaan kehittämiskohteiden toteuttamisesta ja seuraamista.
3. Keskustelun jälkitoimet sisältävät sovittujen asioiden kirjaamisen, kiireellisten ongelmien ja asioiden hoitamisen sekä työntekijän valmennuksen ja palauteosion.

### 3.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen, sisältö ja tavoite

Huolellinen valmistautuminen takaa puitteet onnistuneelle kehityskeskustelulle. Asianosaisten tulisi keskittyä miettimään, mikä on keskustelun tarkoitus. Keskustelujen käymisen säännöllisyys antaa jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta – se luo sekä keskustelutaitoa että keskustelujen pohjaksi tarvittavaa luottamusta. Jokainen keskustelu on kuitenkin ainutlaatuinen tapahtuma ja tärkeintä on itse keskustelu. (Autio ym. 2010, 40.)

Jos kehityskeskustelu mielletään toiminnan kannalta välttämättömänä, on selvää, että se vaatii sekä esimieheltä että alaiselta valmistautumista keskustelun käymiseen, sillä valmistautuminen vaikuttaa keskustelun onnistumiseen. Keskusteluun valmistautuminen on henkilökohtaista. Sekä esimiehen että alaisen tulee valmistautua kehityskeskusteluun, joka antaa tilaisuuden käydä työasioita läpi ja sopia tarvittavista asioista. Hyvään kehityskeskusteluun tarvitaan rauhallinen paikka, jossa keskustelu voidaan käydä häiriintymättä. Rajoitetussa ajassa on ehdittävä käydä läpi merkittäviä asioita. Valmistautuminen auttaa keskittymään ja tekee keskustelusta asiapitoisen, mutta on varottava ylivalmistautumisen vaaraa – kehityskeskustelulta ei saa odottaa mahdottomia. (Järvinen 2006, 50; Ukkonen 1991, 106; Valpola 2002, 45, 47, 153; ks. myös Ukkonen 1991, 47.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Valmistautumisen tärkeyttä korostaa se, että kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat edellyttävät lähes aina pohtimista ennakkoon. Valmistautumista ja kehityskeskustelun toteutusta voidaan tukea siten, että esimies käy ennen kehityskeskusteluja alaisten läpi olennaiset asiat ja motivoi keskuste-

lun käymiseen. Esimies ja työntekijä voivat valmistautua keskusteluun esimerkiksi pohtimalla osaamisia, kehittymistä ja tulevia tavoitteita. (Aarnikoivu 2008, 123; Koski 2008, 54.)

Itse kehityskeskustelu on ainutlaatuinen tapahtuma joka kerta, joten sekä esimiehen että alaisen tulisi miettiä kehityskeskustelun tarkoitusta. Ennakkovalmistelu auttaa välttämään yleisen rupattelun tai keskittymisen yhteen aiheeseen, mutta toisaalta kehityskeskustelulla ei saisi olla liian tiukat raamitkaan. Keskustelun pohjana käytetty runko sekä keskustelujen käymisen säännöllisyyden luoma rutiini ja luottamus ovat aina eduksi. Mikäli organisaatiossa käytetään kehityskeskustelulomaketta, esimiehen tulisi muistuttaa alaista lomakkeesta ja tutustua alaisen täyttämään lomakkeeseen etukäteen. (Autio ym. 2003, 12; Viitala 2005, 362.)

Valmistautuminen on siis kirjallisuuden perusteella kehityskeskustelun onnistumisen tärkein tekijä. Kehityskeskusteluista on sovittava riittävän aikaisin, jotta kumpikin osapuoli ehtii valmistautua niihin. Valmistautuminen on onnistumisen kannalta olennaista ja tämän takia valmistautumiseen on paneuduttava. Keskustelu ei saa olla tiettyihin sääntöihin ja rutiineihin sidottua lomakkeiden täyttämistä eikä merkityksetöntä rupattelua, vaan tavoitteena on aito ja elämyksellinen keskustelu. Sekä esimiehen että alaisen kehityskeskusteluun valmistautumiseen on useita keinoja kuten osaamiskartat, kehittymistarvekartoitukset, johtamisen ja työskentelytapojen 360° -palaute, haastattelut ja kyselytunnit. Keskustelun pohjaksi hankitaan monipuolista tietoa, sillä kun kehityskeskusteluun valmistaudutaan aikaisempaa määrätietoisemmin, vastuuta kehittämiskeskusteluista jaetaan myös näiden valmistautumiskäytäntöjen kautta. (Juuti & Vuorela 2002, 109; Valpola 2002, 17.)

Esimieheltä huolellinen valmistelu edellyttää alaisen suorituksen arviointia ja keskustelunkulun etukäteissuunnittelua, alaisen valmistautumisen ohjaamista ja alaisen taitojen kehittämisuunnitelmaa. Tämän lisäksi keskustelussa on tärkeää keskittyä työtehtäviin, ei organisaation suoriin linjoihin. Suunniteltaessa kehityskeskustelua jokaista keskustelua on jäseneltävä jo valmisteluvaiheessa. Aloitus ja lopetus ovat useimmiten samankaltaisia jokaisessa kehityskeskustelussa, mutta sen sijaan keskustelun väliosa, varsinainen asiasisältö, vaatii suunnittelua jokaisen työntekijän kohdalla erikseen. Yksi monista mahdollisista kehityskeskustelukäytännöistä on, että esimies sopii keskusteluajan ja käy yhdessä läpi alaisen työtehtävät ja tavoitteet, mutta myös samalla sovitaan, miten seuranta ja arviointi tehdään. Keskustelu mittareiden ja tunnuslukujen käytöstä sekä arvioinnin täsmällisistä kuvauksista on tarpeen käydä, jotta alainen ymmärtää, mitä kriteerit ja kuvaukset tarkoittavat hänen työssään. Tavoitteet kirjataan

lomakkeelle, josta otetaan kopio sekä alaiselle että esimiehelle muistilistaksi. (Scott-Lennon 1999, 52, 69; Valpola 2002, 41.)

Kehityskeskustelutilanteen tulee olla ehdottomasti rauhallinen ilman kolmansien osapuolien keskeytyksiä tai muita kuulijoita. Etukäteen luodaan puitteet tilalle, jossa voidaan rauhassa pohdiskella työskentelyä ja sen kehittämistä, joten keskustelupaikan valinta on tärkeä häiriötömän keskustelun varmistamiseksi. Esimiehen on valmistautuessaan kehityskeskusteluun mietittävä valmiiksi, kuinka pitkä keskustelun pitäisi olla ja millä tavalla käytettävissä aika tulisi jakaa eri asiaryhmien kesken. Esimiehen tulisi saada keskustelusta positiivinen, rakentava ja tulevaisuuteen suuntautuva. Etukäteen olisi myös hyvä miettiä, millä tavalla mahdollisesti syntyvät erimielisyydet käsitellään ja miten jälkihoito varmistetaan. (Aarnikoivu 2008, 127; Juuti ja Vuorela 2002, 109; Ukkonen 1991, 48; Viitala 2005, 362.)

Kehityskeskustelulle varataan kiireetön ja häiriötön aika. Hyvä kehityskeskustelu edellyttää riittävän ajan varaamista, suositeltava aika on vähintään kaksi tuntia, käytännössä kehityskeskustelu vie 2–4 tuntia. Valmistautuminen ja jälkityö mukaan lukien esimiehen on syytä varata noin yksi työpäivä kullekin alaiselleen kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelu onnistuu parhaiten, jos esimiehellä on keskustelurunko tukena ja jatkotoimenpiteitä varten kirjataan sovitut asiat. Organisaation tilanne ja erityispiirteet ratkaisevat, kuinka usein keskustellaan ja mistä asioista keskustellaan. Usein kehityskeskustelu muodostuu tulosten arvioinnista, seuraavan kauden tavoitteiden määrittelystä ja työntekijän kehittymistä koskevasta osuudesta. Näin monimuotoiselle keskustelulle on varattava riittävästi aikaa. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 2003, 26; Viitala (2005, 267–268; Åberg 2000, 82.)

Molempien keskustelijoiden on ymmärrettävä keskustelun tarkoitus ja pelisäännöt. On tärkeää tehdä alaiselle selväksi, mitä häneltä odotetaan. Kuitenkaan esimies ei välttämättä tiedä, mitä kaikkea alainen tekee. Jos alainen on avulias ja osaa erilaisia asioita, epäviralliset sivutyöt voivat vielä yhden työpäivän viikossa. Onkin alaisen vastuulla saada esimies ymmärtämään, mihin työaika menee. Vasta tämän jälkeen on edellytyksiä alkaa keskustella työn luonteesta ja ajankäytöstä yleensäkin. (Rainisto 2010, 55; Ukkonen 1991, 62.)

Tavoitteiden asettaminen koetaan usein vaikeaksi. Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulee olla yrityksen arvot, strategiat ja operatiiviset prosessit, joihin tavoitteilla tulee olla liittymäpinta. Kehityskeskustelujen tavoitteena on työn tulosten ja suoriutumisen arviointi, tehtä-

väkuvan ja roolin selkeyttäminen, molemminpuolisen palautteen antaminen sekä työn tavoitteiden ja päämäärien määrittelyminen. Lisäksi tavoitteisiin kuuluu kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toimenpiteistä sopiminen sekä yhteistyön ja hyvän työilmapiirin edistäminen. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi on tärkeää, että myös työyhteisökohtaisia tavoitteita käsitellään ja seurataan. (Aarnikoivu 2008, 134–135; Viitala 2005, 361.)

Kehityskeskusteluun tulisi sisältyä menneen tarkastelu ja tulevan suunnittelu. Menneen tarkastelussa keskitytään lähinnä viimeisen vuoden asioihin. Onko asetettuihin päämääriin päästy? Ovatko resurssit olleet riittävät? Keskustelussa sekä esimies että alainen saavat toisiltaan olennaista pitemmän aikavälin informaatiota, näkemyksiä, kokemuksia ja tunteita, joiden avulla päästään yhä parempaan yhteistyöhön. Nykyhetken tarkastelu puolestaan muodostaa välimaaston menneen ja tulevan välille. Menneestä ajasta voidaan oppia analysoimalla sitä, mutta parempi tulevaisuus on tärkeää ja jää usein liian vähälle huomiolle. Tulevan toiminnan suunnittelussa on tärkeää, että esimies on informoinut alaista tavoitteista. Tulevaisuus on suunnittelevaa, ideoivaa, päättävää ja sitouttavaa. Suunnittelua parantaa alaisen avaintulosalueiden kartoittaminen, koska laadukas kartoitus kiinteyttää esimies-alaissuhdetta sekä tehostaa viestintää ja suunnittelua. Tulevan suunnittelussa siis sovitaan alaiselle kohtuullinen määrä tavoitteita ja varmistetaan, että tulosten kannalta tärkeissä asioissa suoriudutaan hyvin. (Ukkonen 1991, 49–50.)

Työntekijän kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kysymykset ja tarpeet ovat osa kehityskeskustelua. On tärkeää selvittää erilaisia työntekijästä itsestään tai organisaatiosta lähteviä ura- ja kehitystarpeita. Tarkasteltaessa työntekijän kehittymistä tehtävässään joudutaan yleensä sovittamaan yhteen myös organisaation ja työntekijän omia intressejä, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Alainen saattaa vahvistaa asiantuntemustaan ja koulutustaan asioihin, jotka eivät tuo lisäarvoa organisaatiolle tai organisaatio haluaisi työntekijän vahvistavan osaamistaan, mutta alainen ei tunne siihen mielenkiintoa. Joudutaan siis tasapainoilemaan alaisen ja organisaation tarpeiden välillä, mutta luonnollisesti organisaation perustehtävä on lähtökohta, joka määrää, minkälaista osaamista ja ammattitaitoa työpaikalla tarvitaan. Kehityskeskustelu kannattaa pitää erillään palkkaan liittyvistä keskusteluista, vaikka niissä joudutaan väistämättä viittaamaan myös työsuorituksiin. (Järvinen 2006, 47, Scott-Lennon 1999, 64.)

Uudelle työntekijälle kehityskeskustelu on hyödyllistä järjestää noin puolen vuoden sisällä työn aloittamisesta. Uuden työntekijän kanssa käytävässä kehityskeskustelussa olennaisia asioita ovat työntekijän oma arvio perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta sekä esimiehen kannalta saada varmuus siitä, että työntekijä on ymmärtänyt ja sisäistänyt omat tehtävänsä, velvollisuutensa ja oikeutensa. Kehityskeskustelussa käydään läpi myös osaamisvajeet sekä organisaation ja työntekijän kehitystavoitteet. Tällä luodaan pohja osaamisen jatkuvan kehittämisen suhteen organisaation kannalta oikealla tavalla. Oleellista kehityskeskusteluiden käymisessä on, että kaikki ymmärtävät keskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet (Kauhanen 2010, 67; Manninen 2009, 93–94.)

### 3.3 Kehityskeskustelun hyödyt

Liittyessään johtamisen kehittämiseen ja suunnitteluun kehityskeskustelut antavat onnistuessaan paljon. Jotta kehityskeskustelut saataisiin hyödynnetyksi, seuraavien neljän edellytyksen tulisi täyttyä:

1. Osapuolilla on riittävä kuva organisaation nykyisestä toiminnasta ja tulevista päämääristä.
2. Keskusteluun osallistuvilla on mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja osallistua siihen koskevaan päätöksentekoon.
3. Esimiehen ja alaisen kaksisuuntainen vuorovaikutus sekä molemminpuolinen luottamus.
4. Keskustelujen sisältö koskee työn tavoitteita ja niihin liittyviä ongelmia.

Autoritaarisessa organisaatiossa, jossa henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, ei kehityskeskusteluilla ole käyttöä. Kehityskeskustelu ei myöskään saa olla persoonallisuuden tai luonteen arviointia. Hyvä lähtökohta onkin katseen suuntaaminen tulevaisuuteen. (Autio ym. 2003, 9.)

Onnistunut kehityskeskustelu toimii erinomaisena keinona kertoa työntekijälle, miten hän suoriutunut tehtävistään ja miten työntekijä voi kehittää työtään kiinnostavammaksi ja haastavammaksi. Kehityskeskustelutilanteessa esimies oppii tuntemaan alaisiaan, mitä he osaavat ja miten he työnsä näkevät. Esimies saa mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja

kehittämiseen, uusia ajatuksia sekä mahdollisuuden kiittää hyvistä työsuorituksista samoin kuin puuttua epätoivottuun kehitykseen. Hyvän ja onnistuneen kehityskeskustelun lähtökoh- tana on, että molemmilla osapuolilla on käytössä sama informaatio, jonka paneutumiseen on ollut riittävästi aikaa (Autio 2010, 41–42; Kauhanen 2010, 68).

Linnan (2008, 49–50) mukaan kehityskeskustelu voi pahimmillaan olla esimiehen yksinpuhe- lua, joka ei johda konkreettisiin toimenpiteisiin. Työntekijöillä on kuitenkin tarve kertoa esi- miehelleen omista toiveistaan ja tarpeistaan. Kehityskeskusteluissa tulee kiinnittää huomiota sisältöön, jotta ne koetaan hyödyllisiksi. Kokemus kehityskeskustelun hyödyllisyydestä liittyy työntekijän työn tavoitteisiin ja kehityssuunnitelmiin. Kehityskeskustelujen kokeminen hyödylliseksi edellyttää esimiehen ja työntekijän yhteisiä ponnistuksia, sillä kehityskeskustelu on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne ja molemmilla osapuolilla on vastuu keskustelun onnistumisesta. (Ks. myös Natham, Mohrman & Mililman 1991; Mushin & Byoungho 1998; Valpola 2000.)

Kehityskeskustelu ei saa olla pelkkää rutiinin suorittamista. Kun esimies suhtautuu kehitys- keskustelun aidolla uteliaisuudella, kehityskeskusteluilla saavutetaan monia hyötyjä. Esimies oppii tuntemaan alaisensa ja heidän näkemyksensä työstä. Esimiehellä on näin mahdollisuus kiittää hyvistä työsuorituksista ja puuttua epätoivottuun kehitykseen. Toisin sanoen kehitys- keskustelu antaa mahdollisuuden työtulosten yhteiseen arviointiin ja siihen liittyvien tekijöi- den analysointiin. Alaiset saavat kehityskeskusteluissa tilaisuuden keskustella työstään koko- naisvaltaisesti esimiehen kanssa. Samalla esimiehet voivat kertoa alaisille tietoa koko organi- saation tilasta ja antaa palautetta alaisten työsuorituksesta. Työntekijälle on myös tärkeää op- pia tuntemaan oma esimiehensä, ja tämän kautta mahdollisuuden jokapäiväiseen kanssa- käymiseen, ilmapiirin ja yhteisymmärryksen kehittämiseen. (Autio ym. 2003, 13–14; Viitala 2005, 362.)

Sirkiän (2006) opinnäytetyössä kehityskeskustelujen hyötyinä mainitaan työyhteisön kehittä- minen sekä sellaisten asioiden käsittely, jotka eivät ehkä muutoin tulisi esimiesten tietoon. Valpola (2002, 80) on eri tilaisuuksissa keskustellut ihmisten kanssa heidän kokemuksistaan kehityskeskusteluissa. Kun tuloksia on pohdittu, yhteenvetokeskusteluissa on kiinnitetty huomiota siihen, että kehityskeskusteluita pidetään tärkeinä kehittymiselle. Kuusinen (2009, 11) toteaa, että kehityskeskustelujen yleistyessä myös kritiikki niiden hyödyllisyydestä lisään-



tyy. Työntekijän kokema tyytymättömyys koko organisaatiota kohtaan heijastuu usein myös kehityskeskusteluprosessiin (ks. Fletcher 2001).

Keskusteleminen ja kuunteleminen ovat esimiesten välineitä, joiden avulla selviydytään työn haasteista. Keskustelua tarvitaan, koska sen avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden oppia tuntemaan alaisensa paremmin. Se tarjoaa kokonaiskuvan alaisten suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Kehityskeskustelut antavat esimiehelle tilaisuuden ohjata alaisensa kehittymistä ja toimintaa organisaation tavoitteiden suuntaan. Samalla esimies saa tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista. (Järvinen 2006, 16; Nummelin 2007, 10; Viitala 2005, 361.)

Suhtautuminen kehityskeskusteluun vaihtelee, eivätkä esimiehet ole läheskään aina vakuuttuneita kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä tai ainakin on epäselvää, mitkä mahdolliset hyödyt ovat. Koska kehityskeskustelujen hyödyt ovat vaikea konkretisoida, usein se antaa esimiehille oikeutuksen, ettei kehityskeskusteluja tarvitse käydä. Esimiehen sitoutuminen edellyttää kehityskeskustelun kokemista hyödyllisenä ja toimivana johtamisen työkaluna, sillä vaikka hyötyjä ei voi absoluuttisesti mitata, kehityskeskustelu sisältää paljon mahdollisuuksia. Kehityskeskustelu parantaa usein alaisen työmotivaatiota ja se, että esimies keskustelee alaisensa kanssa, osoittaa välittämistä ja luo merkitystä alaisen tekemiselle. (Aarnikoivu 2008, 115 - 117.)

Kehityskeskustelun hyödyt esimiehen kannalta ovat ilmeiset myös Juutin ja Vuorelan (2002, 108–109) mukaan. Kehityskeskusteluilla luodaan esimiehen ja alaisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja työntekijöiden sitoutumiselle perusta. Niiden avulla luodaan myös puitteet sopivalle työmäärälle ja työntekijän jatkuvalla kehittymiselle. Tästä huolimatta kehityskeskustelujen käymistä voidaan vältellä mm. ajanpuutteen vuoksi, joka kuitenkin on vain veruke. Organisaation kannalta on kalliimpaa olla sopimatta yhteisistä tavoitteista kuin uhrata niiden sopimiselle aikaa. Esimiehen omassa työssään menestymisen kannalta on parempi tietää alaisensa itselleen asettamista tavoitteista, jotta voidaan saada kuva siitä, millaisia tavoitteita voidaan saavuttaa. Keskustelun avulla pyritään hahmottamaan yhteistä tulevaisuutta ja sovitaan yhteisistä päämääristä.

Hyvin toimivat esimies-alaiskeskustelut ovat monella tavalla hyödyllisiä, mutta huonosti läpiviedyt keskustelut voivat olla vaikutukseltaan jopa kielteisiä, eikä niillä saavuteta niitä etuja, joita hyvin käydyillä keskusteluilla voitaisiin saavuttaa. Kun esimies oppii tuntemaan paremmin alaisensa ja saa selkeän kuvan alaisen työtuloksista, myös palkka ja työtulokset saadaan paremmin vastaamaan toisiaan. Keskustelu antaa esimiehelle luontevan tilaisuuden kiittää ja rohkaista alaista pitemmän aikajänteenpohjalta. (Ukkonen 1991, 45–46.) Aarnikoivu (2008, 118) mukaan esimiesten tulisi tehdä selväksi kehityskeskustelun hyödyt ja mahdollisuudet myös alaiselle.

### 3.4 Esimiehen rooli

Esimiehen perustyökaluihin kuuluvat säännölliset kehityskeskustelut jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palaverien lisäksi. Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja mahdollisimman hyvää työsuoritusta. Koska kehityskeskustelujen käyminen kuuluu kaikkien esimiesten tehtäväkenttään, niiden hallinta on myös osa esimiehen ammattitaitoa. Kehityskeskusteluun kiteytetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä. Jos esimies pitää kehityskeskusteluja tärkeänä, se näkyy myös alaisten suhtautumisessa. Esimiehen motivaatio keskustelujen käymiseen on erittäin tärkeässä roolissa. Esimiehen on luotava keskusteluun avoin ja haasteellinen ilmapiiri. Keskinäinen luottamus on tärkeää. Esimiehen on huolehdittava ajan käytön tehokkuudesta ja keskustelun aikaansaannosten laatuosasta. Hallitsematon keskustelu vie aikaa, mutta ei tuo tuloksia. (Aarnikoivu 2008, 115–117; Järvinen 2006, 43; Ukkonen 1991, 52; Viitala 2005, 361.)

Esimies edustaa työnantajaa ja on sitoutunut edesauttamaan asioiden sujumista ja kehittymistä sekä hakemaan ratkaisuja, jotka ottavat huomioon sekä organisaation että alaisten tarpeet ja tavoitteet. Esimiehen rooliin kuuluu hoitaa tehtävät, joiden avulla organisaatio pystyy suuntaamaan voimavaroja ja noudattamaan sovittuja pelisääntöjä. Esimiehellä on vastuu lakien ja sopimusten noudattamisesta, tavoitteisiin pääsemisestä, ihmisistä ja omasta itsestään. Esimies huolehtii, että päätöksiä syntyy. On tärkeää, että alainen tietää, mistä hän voi päättää ja mitkä asiat kuuluvat esimiehen vastuulle. Esimiehen kannattaakin kertoa alaisilleen omat valtuutensa ja sopia päätöksentekokäytännöistä. Esimies luo myös edellytykset hyviin työsuorituksiin

ja edellytykset yhteistyölle kaikissa työn eri vaiheissa. Säännölliset kehityskeskustelut ovat mahdollisuus ohjata isoa alais määrää. (Valpola 2002, 87, 98–101).

Jotta organisaatiossa käytävät kehityskeskustelut voivat olla järjestelmällisiä, yksilöllisiä ja tavoitteellisia, on ratkaistava, kuka käy kehityskeskusteluja ja kenen kanssa. Esimiehellä ei voi olla useita kymmeniä alaisia johdettavanaan, jos organisaatio ja sen esimiehet haluavat käyttää kehityskeskusteluja toiminnan ohjauksen työkaluna. (Järvinen 2006, 48.) Von Kroghin, Ichijon ja Nonakan (2000, 4) mukaan johtajien tulee osaamisen kontrolloinnin sijasta tukea osaamisen luomista. He kutsuvat tätä osaamisen mahdollistamiseksi, joka koostuu kaikista osaamisen luomiseen positiivisesti vaikuttavista organisationaalisisista toiminnoista.

### 3.5 Kehityskeskustelut osana osaamisen johtamista

Työntekijöiden kokemukseräinen tieto ja oppiminen muodostavat organisaatioiden kehityksen perustan. Kehityskeskustelut jaetaan usein kahdeksi eri keskusteluksi: toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen. Kehittymiseen keskittyvässä keskustelussa alaiselle tarjotaan vuoro vaikuttaa, aikaa keskustella ja hakea kehittymisratkaisuja. Taustalla ovat osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Organisaatioissa ollaan tietoisia osaamisen merkityksestä ja niin sanotun hiljaisen tiedon merkityksestä. Osaamisen johtamiseen on haettava malleja, johon kuuluu vuorovaikutus organisaation osaamistarpeiden ja työntekijöiden osaamisen välillä. Organisaation määrittelemän ydinosaamisen varmistamiseksi on tärkeää, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset pysyvät ammattitaitoisina ja urasuunnittelun myötä ihmisille tarjotaan vaihtoehtoisia tapoja ammattitaidon syventämiseen tai laajentamiseen. (Valpola 2000, 15.)

Organisaation on määriteltävä se kriittinen osaaminen, joka on tärkeää toiminnalle. Olennaista on rajoittua juuri kriittiseen osaamiseen, koska muuten määrittelyistä tulee liian pitkiä. Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista organisaatiossa on, mitä pitäisi olla ja mistä voidaan mahdollisesti luopua. Tämän tarkastelun perusteella syntyy kehityssuunnitelma, joka viedään yksilötasolle, koska yksilö hoitaa tiettyjä tehtäviä, joihin liittyvät avaintehtävääalueet ja tavoitteet. Yksilöltä vaaditaan tarvittava osaaminen suoriutuakseen tehtävistään vaadittavalla tasolla. Tässä vaiheessa organisaation ja työntekijän kehityssuunnitelmat on kytkettävä toi-

siinsa. Käytännössä tämä tapahtuu kehityskeskustelujen yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2000, 124.)

Yrityksen suunnitelmallisen osaamisen lähtöpisteenä ovat olleet usein kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen tulee olla korkealaatuisia, koska keskusteluissa toteutuvat keskeisellä tavalla monet osaamisen johtamisen periaatteet. Kehityskeskusteluissa sovitaan, millaisissa asioissa kukin henkilö pyrkii kehittymään ja miten tuo kehittyminen toteutetaan. Kehityskeskustelujen avulla kartoitetaan henkilön nykyistä osaamista ja millaisia osaamistarpeita hänellä on tulevaisuudessa. Osaamistarpeiden tulee liittyä henkilön uratoiveiden ja pyrkimysten lisäksi organisaation tulevaisuuden päämääriin. Hyvin toimiva kehityskeskustelu voi olla hyvä foorumi antaa työntekijälle palautetta hänen suorituksestaan ja kehitymisestään. (Autio 2009, 72; Viitala 2005, 7.)

Ihmisten on opittava ymmärtämään, että heidän arvonsa työntekijänä on ennen kaikkea siinä, miten he pystyvät uudistamaan omaa osaamistaan organisaation toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Ei voida tarkastella ainoastaan tavoitetta, tekemistä ja tulosta, vaan jatkuvasti uudistuvan osaamisen on oltava keskeisin elementti. (Viitala 2005, 17.) Työntekijän osaamisen kehittämismvastuu ei ole pelkästään työnantajalla, vaan työntekijän on panostettava itsekin aktiivisesti oman osaamisensa kehittämiseen. Työnantajan osana on osaamisen kehittämisen tukeminen. (Aarnikoivu 2010b, 68.)

Kehityskeskustelut ovat henkilökohtaisen ohjauksen keino, mutta tämän lisäksi myös tiedonkeruuta organisaation kehittämissuunnitteluun. Kehityskeskustelut muodostavat kehittyvän prosessin, jonka etuina ovat osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilökohtaisuus ja palautteen antaminen sekä tuloksena kehityssuunnitelmien syntyminen. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan työntekijän kehittymistä työssään. Lisäksi työntekijän osaamista tarkastellaan kehityskeskusteluissa sekä nykyisen työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen näkökulmasta että tulevaisuuden muutosten ja niiden osaamisen kehittämiseksi asettamien haasteiden näkökulmasta. Samalla selvitetään työntekijän osaamisista, joita ei päästä hyödyntämään nykyisessä työssä. Jokainen työntekijä voi kehittyä monilla tavoilla ja organisaatioiden tulisi tarjota ihmisille kehittymismahdollisuuksia, sillä useimpien ihmisten kapasiteetti on organisaatioissa vakaakäytössä. Kehityskeskustelut antavat hyvän tilaisuuden työntekijöiden jatkuvan kehittämisen varmistamiseen. Kehityskeskusteluilla luodaan perusteet organisaation sisäiselle yhteis-

työlle poistamalla niiden avulla työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Kehityskeskusteluissa on tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti kertoa mielipiteitä työstä, mutta tarkoituksena on myös perehtyä työskentelyyn laajemmin ja syvemmin sekä luoda puitteita tulevaisuuden hahmottamiselle. Lisäksi tarkastellaan sovittujen tavoitteiden toteutumista. (Juuti & Vuorela 2002, 108, 113; Viitala 2005, 267–268.)

Kaikkia osaamisia voidaan kehittää – osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Viime vuosina on ollut havaittavissa selvästi työelämän kehittyminen siihen suuntaan, että ihmiset voisivat käyttää osaamistaan työssään monipuolisesti ja miten organisaatiot pystyisivät kehittymään ja kasvamaan kilpailukykyisimmäksi omalla ominaisella osaamisellaan. Lähtökohtana osaamisten kehittämiseen on eri tehtävissä tarvittavan osaamisen tunnistaminen. Osaamisen kehittäminen perustuu selkeään strategiaan ja tältä pohjalta muodostettuun näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi, joka on osa kehityskeskustelua. (Sistonen 2008, 86; Valpola 2002, 39; Viitala 2005, 13.)

Yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen johtamisessa ovat toimivat ja säännölliset kehityskeskustelut, joissa yksilön osaamisen arvioidaan pari kertaa vuodessa ja hänelle tehdään konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista myös valvotaan. Kehityssuunnitelmaa tehtäessä tarkastellaan lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeita ja mietitään pitkän tähtäimen kehittämistoimenpiteitä. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla organisaatiossa tehdään tarvittava osaaminen näkyväksi. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien olemassaololla voidaan arvioida, miten hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Jos jokaisella työntekijällä on kaksi kertaa vuodessa päivitettävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamisen johtamiseen panostetaan ilmeisen riittävästi ja se näkyy myös käytännössä. (Sydänmaanlakka 2007, 169–170.)

Viitalan (2002, 203–204) väitöskirjan aineisto paljastaa suoran yhteyden kehityskeskustelujen ja esimiehen osaamisen johtamista koskevien arviointien välille. Kehityskeskusteluita esimiesten kanssa käyvät työntekijät kokevat osaamisen johtamisen tilan merkittävästi paremmaksi kuin muut työntekijät, mutta toisaalta alaiset eivät siitä huolimatta olleet kovin tyytyväisiä kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kehittymisen kannalta.

Kehityskeskustelut tarvitsevat onnistuakseen johtamisjärjestelmän. Kehityskeskustelu on ollut suositeltava johtamisen keino jo usean vuosikymmenen ajan ja vaikka useimmat esimiehet toteuttavatkin kehityskeskusteluja ymmärrettyään niiden tarpeellisuuden, on kuitenkin ristiriitaista, että kehityskeskustelut perustuvat organisaatioissa vapaaehtoisuuteen toisin kuin monet muut johtamisjärjestelmät osat kuten budjettiaikataulut, suunnittelukokoukset tai laatujohtaminen. Koska kehityskeskustelu on johtamisjärjestelmän keino, jossa sovitaan työntekijöiden kanssa keskeisistä tavoitteista, arviointikriteereistä ja henkilökohtaisista kehittymistarpeista, on tärkeää, ettei kehityskeskustelu perustu vapaaehtoisuuteen vaan se liitetään olennaiseksi osaksi johtamisjärjestelmää ja esimies-alaisyhteistyötä. Kehityskeskustelu tulee olla ohjeistettu ja sen toteutumista sekä määrällisesti että laadullisesti seurataan. (Valpola 2000, 11–13; 2002, 19.)

Kehityskeskusteluita pidetään suurimmassa osassa organisaatioita välttämättöminä johtamisen välineinä, mutta niiden käytännön toteutuksessa on yritys- ja esimieskohtaisia eroja. Pintapuoliset kehityskeskustelut ymmärretään lähinnä esimiehen ja alaisen välisenä sosiaalisena kanssakäymisenä, jolloin kehityskeskustelukäytäntö perustuu pelkästään esimiehen oman kiinnostuksen varaan. Näissä organisaatioissa ei yleensä käydä kehityskeskusteluja järjestelmällisesti linjajohdossakaan, mikä puolestaan heikentää esimiehen haluja käydä kehityskeskusteluja omien alaistensa kanssa. Todellisesta kehityskeskustelukäytännöstä voidaan puhua, kun kehityskeskustelut ovat kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää ja osa organisaation normaalia toimintaa. Kehityskeskustelu on tällöin yksi tärkeimmistä keinoista viedä organisaation strategiaa käytäntöön. Ylimmän johdon tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan ryhmä- ja yksilökohtaiset tavoitteet. Yksilökohtaiset tavoitekeskustelut esimies käy alaisten kanssa osana kehityskeskustelua. Samassa yhteydessä arvioidaan myös edellisen vuoden osalta henkilön onnistumiset ja saavutukset. (Järvinen 2006, 43–45.)

Kehityskeskustelu on henkilöstöjohtamisen peruskäytäntö. Kehityskeskustelussa voidaan selvittää työntekijän osaamisen taso avainalueilla ja sopia osaamisen kehittämisalueista ja –keinoista. Päätehtävänä on huolehtia, että työntekijä tietää, mikä on hänen vastuunsa organisaation tulostavoitteiden saavuttamisesta ja mitä osaamista se häneltä edellyttää. Kehitystoimintaan painottuvissa kehittämiskeskusteluissa kannattaa miettiä, miten kehittämishanke tarjoaisi mahdollisuuden oppia ja haastaa oma osaaminen. Jos projektit miehitetään samoilla, osaavilla henkilöillä, projektit kyllä saadaan hoidetuksi, mutta osaajille ei kehity seuraajia

eikä kokemattomampi työntekijä pääse oppimaan hyvien mallien avulla. Alaisen tuleekin kehityskeskusteluissa kertoa omista ura- ja kehityssuunnitelmistaan, jotta esimies pystyy huomioimaan ne projektihenkilökuntaa valitessaan. (Valpola 2002, 23–24; Valtionvarainministeriön työryhmämuistio 6/2001, 11.)

Henkilöstön kehittämisen kannalta kehityskeskustelut saavat systemaattisemman luonteen, kun niihin kytketään osaamiskartoitus ja henkilön kehittämissuunnitelmasta sopiminen. Kehittämiskeskusteluissa työntekijä käy esimiehensä kanssa läpi tulevan toiminnan tavoitteet ja suorituksensa eri tavoitealueilla, ja tähän kytketään vahvasti oppimisen ja kehittämisen alue. Osaamiskartoituksen pohjalta pohditaan, mitkä kohdat työntekijän osaamisessa tukevat tavoitteiden toteuttamista, missä ovat kehittämiskohdat ja mitkä resurssit voitaisiin ottaa vielä hyödyntämättöminä organisaatiossa käyttöön. Analyysin ja keskustelun perusteella tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Kirjavainen ym. 2003, 40.)

Osaamisen johtaminen ei ole kuitenkaan ainoastaan mekaanista osaamisen kartoittamista, mutta osaamisen kartoituksia käytetään apuvälineinä, kun selvitetään ja arvioidaan organisaation nykyistä osaamista suhteessa tavoiteosaamiseen. Työntekijöiden osaaminen ei ole irrallaan strategisesti ohjatusta organisaation osaamisesta. Kehityskeskustelusysteemin rakentaminen osaksi organisaation toimintaa pakottaa tarkentamaan esimies-alaisuhteita ja niihin liittyviä vastuista. Järjestelmän rakentaminen ja toiminta tuovat selkeyttä organisaation johtamiseen. (Järvinen 2006, 50; Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 206.)

Viitalan (2005, 361) mukaan kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Ne ovat luonnollinen ja vakiintunut osa toimintaa organisaatioissa, joissa osaamisen kehittymistä pidetään strategisesti tärkeänä asiana. Kehityskeskusteluita voidaan pitää myös alaisten oikeutena, jossa työntekijä saa järjestelmällistä tukea ja palautetta ammatilliselle kehittymiselleen. Kosken (2008, 44–46, 54) tutkimuksen mukaan lähiesimiehet käyttävät kehityskeskusteluja osana johtamista ja pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä osana omaa esimiestyötään ja johtamistaan. Lähiesimiehet valmistautuvat kehityskeskusteluun miettimällä valmiiksi työntekijän osaamisia ja tulevia tavoitteita. Samoin työntekijät valmistautuvat pohdimalla omaa osaamistaan ja kehittymistään. Lähiesimiehet käyvät läpi työntekijän työssään tarvitsemia osaamisia ja edellisvuoden tavoitteita. Kehityskeskusteluissa sovitaan työntekijän kanssa konkreettisista toimenpiteistä, joilla osaamista voidaan kasvattaa. Kehityskeskustelun

pohjalta tehdään toimenpiteitä, jotka auttavat työntekijöitä kohti tavoiteltua osaamistasoa. Koski (2008, 56) pitää tärkeimpänä tutkimustuloksena sitä, että kehityskeskusteluja käytetään osana johtamista ja lähiesimiehet pitävät kehityskeskusteluja erittäin tärkeänä osaamisen johtamisen välineenä.

### 3.6 Osaamisen arviointi

Henkilöarviointi on liitetty perinteisesti kehityskeskusteluihin. Arviointi on kehittynyt vuosikymmenten aikana täsmällisemmäksi ja järjestelmällisemmäksi. Tavoitteiden saavuttamisen ja saavutettujen tavoitteiden sijaista puhutaan nykyään suoritusten arvioinnista ja osaamisen arvioinnista. On todennäköistä, ettei suurimmissa organisaatioissa tiedetä, minkälaista osaamisesta siellä on käytettävissä. Osaamisen allokointi on hankalaa, jos ei tiedetä, minkälaista osaamista henkilöillä on. Ja kun ei tiedetä käytettävissä olevista osaamisresursseista, ei niitä pystytä hyödyntämään eikä tietämään, mitä tarvitaan lisää. (Autio ym. 2003, 23; Viitala 2005, 153.)

Osaamisen arvioinnin kriteeristöissä joudutaan usein tekemään näkyväksi sellaista, jonka tiedetään olevan olemassa, mutta johon ei ole sanoja. Hyvä työelämä ja sujuva työsuoritus edellyttävät työntekijältä ammatillista pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, kokeneisuutta, kykyä oppia uusia asioita ja kehittyä työnsä tasolle ja sen ylikin. Näiden ominaisuuksien arviointi on haastavaa ja usein joudutaan määrittelemään menestyksellisen työsuorituksen laatukriteerejä tavalla, johon ei välttämättä organisaatiossa ole totuttu. (Viitala 2005, 159.)

Osaaminen arvioidaan kehityskeskustelussa. Kehityskeskusteluissa on luonnollista ajatella asioita pitemmälle ja keskustella myös organisaation tulevista tavoitteista ja miten kukin henkilö auttaa niihin pääsemisessä tehtäviensä ja osaamisensa kautta. Työntekijän ura-ajattelun tulisi suunnata ja ohjata hänen osaamisensa kehittämistä pitemmällä aikaulottuvuudella. Ura-suunnittelua voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Kehittyminen ei välttämättä merkitse etenemistä korkeampaan asemaan vaan ennen kaikkea tärkeää on, että työntekijä pystyy parhaalla mahdollisella tavalla kehittymään omassa työssään ja saa enemmän aikaa tietyssä ajassa kuin ennen. Kehittyminen on kuitenkin yksi ihmisen keskeisempiä pyrkimyksiä. Kun ihmiset ovat korkeasti koulutettua, monet painottavat itsensä ilmaisun ja



kehittymisen mahdollisuutta työssään. Kehittymisen mahdollistaminen luo perustan työmotivaatiolle ja organisaation menestymiselle. (Autio ym. 2003, 28–29; Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8/2000.)

Joissakin organisaatioissa henkilön suoriutuminen pisteytetään arvioinnin yhteydessä ja sen perusteella määritellään henkilön peruspalkan henkilökohtainen osuus, mutta tällöin koko keskustelu muuttuu enemmän tai vähemmän palkkakeskusteluksi. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa paljolti siihen, tapahtuuko suoriutumisen pisteytys erillisessä neuvottelussa tai voidaanko palkitsemiseen liittyvät asiat käsitellä onnistuneesti kehityskeskustelujen yhteydessä. Erilaiset osaamiset ovat eri arvoisia organisaatiolle. Työntekijä, joka hallitsee organisaation strategian kannalta tärkeää osaamista, on arvokas ainakin niin kauan, kun toimitaan kyseisen strategian mukaan, ja tällöin on kannattavaa sitouttaa työntekijä organisaatioon pitemmän ajanjakson palkitsemistavoilla. Organisaatioissa on myös henkilöitä, joiden osaaminen kohdistuu yleiseen osaamiseen ja he ovat helpommin korvattavissa, eikä sitouttaminen organisaatioon palkitsemisen keinoin ole välttämättä tarpeellista. (Kauhanen 2010, 69; Ojala 2008, 295.)

Systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä liitetään osaksi kehityskeskusteluja, mikäli organisaatiolla tällainen järjestelmä on. Osaamisen arviointitiedot tuodaan silloin kehityskeskusteluun ja niitä käsitellään yhdessä. Jos määrämuotoista osaamisen arviointijärjestelmää ei ole, esimies voi teettää jokaisella työntekijällä arvion omista osaamisistaan kehityskeskustelun pohjaksi. Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on aina työntekijä itse. (Viitala 2005, 161, 269.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen pitäisi olla selvät tavoitteet. Henkilökohtaista kehittämistä käsiteltäessä olennaista on henkilön osaamisen nykytilan arviointi ja mahdolliset kehityskohteet. Henkilökohtaista kehittämistä tukee osaamiskartoituksen laatiminen, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi arvioimalla tehtävästä suoriutumisen kannalta kriittisiä osaamisia ja sen jälkeen peilataan henkilön osaamista näihin osaamisiin. Osaamiskartoitus toimii kehityskeskusteluissa laadittavan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tukena. Siihen kirjataan sekä kehittämistavoitteet että toteutettavat toimenpiteet aikatauluineen. (Aarnikoivu 2008, 137; Viitala 2005, 281.)

Kehityskeskustelussa pitää hakea yhteisymmärrystä niistä keinoista, joilla alainen voi kehittää itseään, koska siitä hyötyy sekä työntekijä että organisaatio. Kaikilla organisaation jäsenillä tuli olla mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja ihmisten tulisi saada ottamaan itse vastuu kehittamisestään. Tarvittavat kehittämistarpeet saadaan selville menneen kauden arvioinnin ja tulevan kauden suunnittelun kautta. Kehityskeskustelussa arvioidaan yksilön osaamisen tasoa, kehittämistarpeita ja –keinoja. Hyvänä pohjana keskustelulle voi toimia esimerkiksi alaisen itsensä laatima henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Esimies voi käyttää alaisen asiantuntemusta hyväksi ja pyytää alaista esittämään näkemyksensä alaisen mielestä toimivasta tavoitteesta ja mittarista, jolla mitataan hänen suoriutumistaan työstä. Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategialla tarkoitetaan sen sijaan henkilöstön yleisten toimintavalmiuksien kehittämistä. (Aarnikoivu 2008, 133; Sarala & Sarala 1996, 29–30, 59; Scott-Lennon 1999, 74; Valpola 2002, 151.)

Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty tulee siitä, että sen avulla työntekijät saavat täsmällisempää tietoa oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista. Organisaatiolle järjestelmällinen arviointi varmistaa työntekijöiden osaamisen kehittymisen organisaation tarpeiden suuntaiseksi. Esimiehen osallistuminen työntekijöiden osaamisen arviointiin on tärkeää ja sen tulisi kin olla osa normaalia esimiehelle kuuluvaa ohjaustyötä. Esimiehen on arvioinnin ohella pystyttävä arvostamaan alaisiaan, onhan hän riittävän lähellä ja sisällä tehtäväkentässä voidakseen tukea työntekijän tehtävän edellyttämän osaamisen kehittymistä. (Viitala 2005, 160–161.)

Esimiehillä on taipumus arvioida alaisen tulokset todellisuutta paremmiksi useasta eri syystä. Arviointiin vaikuttavat menneiden vuosien hyvät suoritukset, alaista voidaan arvioida mieluummin hänen papereidensa perusteella kuin todellisten aikaansaannosten perusteella, yhden erinomaisen suorituksen perusteella voidaan arviointi suorittaa koko vuodelle tai esimies ei pysty huomaamaan tietyn tyyppisiä puutteita, koska ne ovat liian lähellä hänen omia puutteitaan. Toisaalta esimies voi myös arvostaa alaista vähemmän kuin mitä teot osoittavat, koska ne henkilöt, jotka eivät tee työtään samoin kuin heidän esimiehensä tekisivät tai ovat joskus tehneet, kärsivät suoritusarvioinneissa. Alimitoitettuihin arviointeihin vaikuttavat lisäksi alaisen persoonallisuuspiirteet ja jäsenyys heikossa tiimissä, jolloin heikon tiimin hyväkin työntekijä saa huonommat arvioinnit kuin paremmassa tiimissä oleva työntekijä. (Ukkonen 1991, 54–55.)

Jos työntekijä ei ole saavuttanut tavoitteitaan, on erityisen tärkeää selvittää tilanteen syitä. Onko tavoitteet asetettu riittävän selkeästi? Onko esimies ja organisaatio tukeneet alaista riittävästi? Kriittinen tarkastelu on välttämätöntä, jotta löydetään korjattavat puutteet laadittaessa uusia tavoitteita. Tässä mielessä kehityskeskustelu on vakava itsetutkiskelun paikka myös esimiehelle. (Järvinen 2006, 45.) Lähiesimiehet käyttävät kehityskeskusteluja usein apuna arvioidessaan työntekijän osaamista ja pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä osana osaamisen arviointia (Koski 2008, 44).

### 3.7 Palautteen antaminen

Yksi tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavista asioista on mahdollisuus saada tietää, miten työssä menee. Alaiset valittavat saavansa niukasti palautetta, etenkin kiitosta ei saada riittävän usein, vaikka siihen olisi aihettakin. Tuen, rohkaisun ja kiinnostuksen antamisen vähäisyys ovat keskeinen puute esimiesten johtamistoiminnassa. Tunnustuksen ja kiitoksen saaminen samoin kuin rakentavan kritiikin ja ohjauksen saaminen vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen. Kehityskeskustelukirjallisuudessa palautetta pidetäänkin oleellisena keskusteluprosessiin ja sisältöön kuuluvana osa-alueena. Palautteen antaminen liittyy olennaisesti myös tavoitteiden asettamiseen, sillä tavoitteiden ohjaava vaikutus heikkenee tai lakkaa kokonaan ilman palautetta. Hyvää suoriutumista edistävä palaute edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä ja luottamukseen perustuvaa esimies-alaissuhdetta. Hyvä palaute lisää työntekijän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä. Ja päinvastoin huono palaute tekee kehittymisen entistä vaikeammaksi. Jos kukaan ei sano työstä mitään, työntekijä voi olettaa, että kaikki on kunnossa. Tai jos esimies ei anna ollenkaan palautetta, hänet koetaan poissaolevaksi tai välinpitämättömäksi. (Aarnikoivu 2008, 141, 143; Autio ym. 2003, 19–20; Ruoranen 2011, 52; Valpola 2002, 26.)

Useimmat alaiset kaipaavat palautetta siitä, missä he voisivat parantaa työsuoritustaan. Palautteen antamisen perussääntönä voidaan pitää sitä, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Jos työntekijä saa enemmän palautetta epäonnistumisista, hän ei ehkä kykene hyödyntämään palautetta toimintatapojen kehittämistä, koska työntekijä kohdistaa palautteen itseensä henkilönä. Palaute tulisikin nähdä nimenomaan toimintatapaa koskevana. Saadessaan enemmän palautetta onnistumisista, työn-

tekijä pystyy vastaanottamaan palautetta myös epäonnistumisista ja heikosta suorituksesta. Myönteinen palaute kannustaa, mutta kielteistäkin palautetta tarvitaan joskus ja juuri kielteisen palautteen antaminen on vaativaa ja vaatii korrektiutta. Myönteinen palaute on ehdottomasti hallitseva lähtökohta ja jää helposti antamatta. (Aarnikoivu 2008, 144; Ukkonen 1991, 100.)

Työyhteisössä palautteen antaminen sisältyy esimiehen vastuisiin ja on olennainen osa esimiestyötä. Osaamista tukevan esimiestyön näkökulmasta työntekijän yksilöllisyyden ymmärtäminen liittyy erityisesti kannustamiseen. Palautteen tehtävänä on säilyttää työtehtävään liittyvä toiminta tavoitteiden suuntaisena ja auttaa työntekijää kehittymään omassa työssään. Kaikkein haasteellisinta on korjaavan tai negatiivisen palautteen antaminen, koska koskaan ei varmasti voi tietää, kuinka työntekijä reagoi palautteeseen. Kaikissa tilanteissa esimiehen on turvallisinta kytkeä antamansa palaute perustehtävään ja toimintatapaan. Vaikeiden tilanteiden hoitamista voi helpottaa sillä, että työntekijöiden kanssa keskustellaan kehityskeskustelujen yhteydessä, miten työntekijät toivoisivat heille annettavan palautetta. (Berlin 2008, 1; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 127; Nummelin 2007, 88–90.)

Riittävä palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen lähtökohtia. Jo valmistautuessaan kehityskeskusteluun esimiehen tulisi valmistautua antamaan palautetta alaisen suoriutumista sekä valmistautua ottamaan palautetta vastaan myös itse. Palautteen asemaan työyhteisössä olisi kiinnitettävä huomiota, sillä jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien synnyn työyhteisössä. Koska esimiehen myönteinen palaute kannustaa yrittämään entistä kovemmin ja kielteinen palaute sammuttaa työhalut, esimiehen tulisi samanaikaisesti arvioida alaistensa saavutuksia ja antaa motivaatiota virittävää palautetta. Jotta tämä onnistuisi, esimiehen on toimittava alaistensa valmentajana ja antaa palautta siitä, miten kukin voi kehittää omaa suoritustaan. Erinomaisiin tuloksiin pyrittäessä alainen tarvitsee päämääriä, jotka antavat hänen toiminnalleen merkityksen. (Autio ym. 2003, 24; Sydänmaanlakka 2007, 62; Viitala 2005, 362.)

Talkan (2008) tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa tutkimukseen osallistuvista halusi myös kriittistä palautetta omasta suorituksestaan. Kehityskeskustelujen yhteydessä on lisättävä palautteen antamista, eikä myöskään konflikteja tulisi pelätä, koska arkojen asioiden välttely ja tyytyminen heikkoon suoritustasoon estää työyhteisön kehittymisen ja organisaatio jää mahdollisesti alisuorituksen tilaan. Toisaalta Mikkosen (2006) tutkimuksen mukaan työn-

tekijät odottavat saavansa palautetta kehityskeskusteluissa, mutta kaikki työntekijät eivät välttämättä tunnista annettua palautetta palautteeksi. Tämän vuoksi kehityskeskusteluissa pitäisi keskittyä antamaan palautetta määriteltyjen tavoitteiden suorittamisesta ja kehityskeskustelujen ulkopuolella työntekijän työnteosta.

Palautteen sisältö liittyy yleensä suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja erilaisiin taloudellisiin mittareihin. Palautetta kannattaa antaa kaikesta, millä on työssä onnistumisen kannalta merkitystä. Osaamisen merkityksen kasvaessa palautetta on alettu mitata systemaattisesti ja yksilötasolla laaditaan osaamisprofileja. Käytettävissä olevista työkaluista useimmiten käytössä ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Silti palautetta ei kannata varastoida kehityskeskusteluihin, koska siellä se ei enää välttämättä ole ajankohtaista ja sitä kertyy kehityskeskusteluihin liikaa. Palaute kannattaa tuoda arjen jokaiseen päivään. (Erämetsä 2009, 211–212; Sydänmaanlakka 2007, 66.)

Jokainen henkilö saa yleensä tavalla tai toisella palautetta suoriutumisestaan. Osuvan palautteen saaminen auttaa korjaamaan työntekijän työskentelyä ja opettaa hänet tarkastelemaan omaa työtään uudella tavalla. Lisäksi myönteisen palautteen saaminen työskentelystä antaa lisää voimavaroja, joiden avulla voidaan kohdata vaikeatkin työtehtävät. Kyetäkseen antamaan palautetta, esimiehen on tunnettava alaisen työ ja aikaansaannokset. Esimiehen velvollisuus on tietää, mitä työntekijä tekee ja on tehnyt, mutta myös kertoa oma näkemyksensä siitä, kuinka työ on sujunut. Sekä suoritustason ylitykset että alitukset huomioidaan. Työstä saatava palaute on ensiarvoisen tärkeää työntekijälle ja esimies voi pyrkiä luomaan sellaisia tehtäviä, joista saa palautetta prosessin kuluessa myös muilta. (Juuti & Vuorela 2002, 69; Åberg 2000, 80–81; ks. Clampitt 1991.)

Palaute on tärkeää sekä työntekijän työssä kehittymisen että esimiestyön kannalta, toteaa myös Kuusinen (2009) tutkielmassaan. On tärkeää, että esimies pyytää palautetta alaiselta siitä, miten alainen on kokenut saaneensa esimieheltä tukea onnistuakseen työssään. Samoin alaisen on kuultava esimiehen suora palaute sekä onnistumisistaan että epäonnistumisistaan. Kielteinen palaute ei riitä, vaan sen lisäksi tulee tehdä suunnitelma, jotta työntekijä voisi suoriutua tyydyttävämmin työssään. (Järvinen 2006, 46.) Jotta organisaatiossa syntyisi hyvä palautekulttuuri, jokaisen on henkilökohtaisesti oivallettava palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään.

### 3.8 Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa

Kehityskeskustelut eivät ole jääneet työelämän ohimeneväksi muoti-ilmiöksi. Kehityskeskustelujärjestelmän ansiosta muutoksessa olevasta ja vaativista asiantuntijoista koostuvassa organisaatiossa on kyetty huolehtimaan työntekijöistä ja heidän kehittymistarpeistaan. Hyvä ja henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen edellyttää, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Kehityskeskustelut ovat tärkeä keskustelemaan esimiestyön ja johtamisen väline ja sekä työyhteisön että ylimmän johdon näkökulmasta ne ovat suora linkki strategisen päätöksenteon ja arkisen johtamisen välillä. Kehityskeskusteluissa visio, missio ja strategiset painopisteet ja tavoitteet konkretisoituvat ja ne saadaan elämään arjen tasolla. (Juuti & Vuorela 2002, 19, 107; Järvinen 2006, 49; Åberg 2006, 147.)

Kehityskeskustelut poikkeavat esimiehen ja alaisten päivittäisistä keskusteluista siinä, että kehityskeskustelujen tarkoitus on syventyä työhön laajemmin ja syvemmin. Kehityskeskustelut ovat tiedonkeruutta yrityksen kehittämissuunnitteluun, mutta ennen kaikkea ne muodostavat kehittyvän prosessin, jonka etuna on osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilökohtaisuus, palautteen anto sekä kehityssuunnitelmien syntyminen. Kehityskeskustelut tukevat yksittäisten osaamisen kehittymistä. (Viitala 2005, 265.)

Koska organisaatiot ovat tietoisia osaamisen merkityksestä, kehityskeskusteluiden taustalla ovat osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Osaamisen johtamiseen kuuluu vuorovaikutus organisaation osaamistarpeiden ja yksilöiden osaamisen välillä. Haastavien työtehtävien lisäksi työntekijälle tarjotaan tulevaisuuden osaamisen alueita ja urasuunnittelu tarjoaa mahdollisuuksia ammattitaidon syventämiseen ja laajentamiseen. Jotta osaamiseen osataan paneutua, tehtäväkuvat tehdään osaamisina – millaisella osaamisella tehtävässä menestyy. Kehityskeskustelu on yksi keino luoda vuorovaikutus organisaation ja yksilön osaamistarpeiden välille. (Valpola 2000, 15–16.)

Organisaatiossa on oltava vahva yhteinen näkemys toiminnan kehittamisestä. Osaamisen johtamisen tärkein osa on henkilöstön osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen. Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittäminen organisaation sisällä saattaa tukea vain hänen markkina-arvonsa kehittymistä, ellei kehittämistä ole kytketty organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Organisaatiossa saatetaan siis rakentaa sellaista osaamis pohjaa, josta se ei itse tule hyötymään. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökoh-

ta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Kaikki yritykseen syntyvä osaaminen syntyy ihmisten kautta. (Viitala 2005, 16–17.) Henkilöstön kehittäminen ei kuitenkaan tarkoita yksinomaan koulutusta, vaan henkilöstön tulisi saada osallistua esimerkiksi työryhmiin tai kehittämistoimenpiteisiin, koska oppimista ja osaamisen lisääntymistä tapahtuu muuallakin kuin varsinaisissa koulutuksissa.

Osaamisen johtamisen arki hahmottuu parhaiten käytännön esimiestyön ja siinä sovellettavien menettelytapojen kautta. Keskeisimpiä osaamisen johtamisen työvälineitä ovat käytännön työskentelyn ja kokemuksen perusteella vuosisuunnitteluprosessissa käytettävien osaamisen johtamisen menettelytapojen systemaattinen soveltaminen, kehityskeskustelujen systemaattinen ja osaamispainotteinen käyminen, osaamis- ja suoritusarviokeskustelujen käyminen sekä henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tekeminen. Tämän lisäksi työvälineitä ovat osaamiskuvausten tuottaminen ja hyödyntäminen sekä varautuminen ja suojautuminen osaamisvajeen syntymiseltä mm. siirtämällä organisaation hiljaista tietoa. Näiden johtamisjärjestelmään liittyvien menetelmien ohella haasteena on osaamisen johtamisen näkökulman ylläpito jokapäiväisessä työssä. (Laine 2007, 41–42.) Näitä kirjallisuudesta löytyviä työvälineitä voidaan verrata organisaatioissa käytössä oleviin työkaluihin ja saada näin pohjaa johtopäätöksille, minkälaisia työkaluja osaamisen johtamisessa kannattaa hyödyntää.

Esimies-alaiskeskusteluun on syytä sisällyttää myös suunnitelma alaisen omasta henkilökohtaisesta kehitymisestä, työn sisällön kehittämisestä ja tulevaisuuden odotuksista. Tiedolliset ja taidolliset tavoitteet määritellään seuraavalle kaudelle ja kehittymistapahtumista voidaan sopia yksityiskohtaisestikin. Tässä yhteydessä voidaan käsitellä myös parannusta kaipaavia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kehityspyrkimysten käynnistämiseksi sovitaan työjaosta esimiehen ja alaisen kesken. Keskustelun tuloksena alaisella tulisi olla halu, velvoite ja valtuudet kehittää itseään niissä asioissa, joihin tuloksellisuuden kehittämiseksi on tarvetta. Aikasidonaisuudet ovat osa henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. (Ukkonen 1991, 51.)

Systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä liitetään osaksi kehityskeskustelua, mikäli organisaatiolla tällainen on. Osaamiskartoituksessa selvitetään työntekijän tai organisaatioyksikön osaamisen nykytila ja verrataan sitä tavoitetasoon. Tyypillinen kartoitusprosessi, jossa saadaan yksilöosaamista koskevia arvioita, rakentuu pitkälti tavoite- ja kehityskeskustelujen varaan. Keskusteluissa työntekijä käy esimiehensä kanssa keskustelua olennaisten tavoitteiden saavuttamisen edellyttämästä osaamisesta. Työntekijä tekee osaamisestaan itsearviointin,

joka käydään esimiehen kanssa läpi. Esimiehen vastuulla on kaikkien alaistensa osaamisarvioiden suhteuttaminen mahdollisimman yhteismitallisiksi. Osaamiskartoitus paljastaa ne työntekijän osaamisresurssit, jotka jäävät käyttämättä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on ongelmallista, mikäli työntekijän osaamistaso on selvästi yli tehtävän vaatimustason, sillä työntekijä, joka ei pääse hyödyntämään osaamistaan työssään, vaihtaa nopeasti työpaikkaa. Työyhteisöjen tulee siis ottaa vakavasti ylipätevyyden epämotivoiva vaikutus. Jos määrämuo-toista järjestelmää ei osaamisen arviointiin ole, esimies voi teettää jokaisella työntekijällä arvion hänen omista osaamisistaan kehityskeskustelun pohjaksi. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2000, 117, 119; Viitala 2005, 269.) Mannisen (2009, 84) mukaan menestyvät organisaatiot kartoittavat osaamistarpeitaan jatkuvasti kartoittamalla sekä kehitettäviä että säilytettäviä osaamistarpeita.

Kehityskeskustelut mahdollistavat aidon ja paneutuvan pohdinnan kehittämistarpeista. Esimiehen ja alaisen välinen viestintä on herkkää, koska kumpikin on viestintätilanteessa omassa roolissaan, esimiehen tai alaisen. Keskustelutilanteeseen on syytä luoda kannustava ilmapiiri ja toisenkin esittävät mielipiteet on otettava huomioon. Palautteen kommunikoimisessa esimiesten tulisi kohdata alaisensa entistä lähemmin. Kyselevä lähestymistapa on konkreettinen keino viestiä halukkuudesta keskustella palautteesta. Vuorovaikutus edistää tasavertaisuutta ja avoimuutta tilanteessa, vähentää puolustuskannalle menemistä ja antaa mahdollisuuden uusien merkitysten etsimiselle ja luomiselle. Palautetapahtumien sujumiseksi esimiesten ja alaisen tulisi kehittää toimiva yhteistyösuhde, sillä tällöin vuorovaikutus on jatkuvaa ja välitöntä ja myös eriäviä mielipiteitä kunnioittavaa ja arvostavaa. (Berlin 2008, 214–215; Åberg 2000, 76, 82–83; Åberg 2006, 147.)

Ekmanin (2007, 110–111) mukaan ilman luottamusta ei ole johtajuutta ja luottamuksen rakentaminen on yksi johtajan tärkeimmistä kyvyistä. Mitä suurempi luottamus, sitä rakentavampi keskustelu. Myöskin Eardley ja Uden (2008, 268–269) uskovat osaaminen jakamisen vaativan luottamusta. Ihmiset eivät jaa osaamistaan, jos eivät luota toisiinsa. Vain vuorovaikutuksessa syntyy luottamusta, joka mahdollistaa osaamisen jakamisen. Viitalan (2005, 343) mukaan ensimmäinen etappi osaamisista puhumiseen ovat useimmiten kehityskeskustelut, joissa voi puhua asioista konkreettisesti, kahden kesken, kullekin sopivalla tahdilla ja luottamuksellisesti.



Osaamisen johtamisesta puuttuu usein selkeys sekavien käsitteiden sekä ilmiön monitahoisuuden ja –tasaisuuden vuoksi. Kun painotetaan jotakin tiettyä näkökulmaa, kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa. Ilmiöstä on vaikea saada otetta – yhtäältä osaaminen nähdään kilpailutekijältä, mutta toisaalta sen järjestelmällinen johtaminen näyttää hankalalta tehtävältä. Osaamisen johtaminen sisältää sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan eli se on laaja johtamisen kokonaisuus. Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Organisaation kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat parempi tietämys henkilöstön osaamisesta sekä kehittämistarpeista ja -toiveista. Organisaation tulee pystyä kohdentamaan henkilöstövoimavarat tehokkaasti ja suunnittelemaan kehittämistoimia. Kehityskeskustelut lisäävät yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Kehityskeskustelut ovat kannattava investointi, jonka avulla organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti. (Viitala 2005, 7, 14–15, 361.)

Ongelmana ei olekaan se, etteivätkö organisaation esimiehet ymmärtäisi kehityskeskustelun merkitystä. Ongelma on pikemminkin siinä, miten saada esimiehet käymään kehityskeskustelut säännöllisesti ja hyödyntämään niitä osaamisen johtamisessa. Yksilön osaamista on tarkasteltava sekä nykyisen työtehtävän ja sen vaatimien osaamisten näkökulmasta että tulevaisuuden muutosten ja niiden osaamisten kehittämiseksi asettamien haasteiden näkökulmasta. (ks. Viitala 2005, 268.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusmenetelmää valittaessa voidaan lähteä liikkeelle esimerkiksi tieteenfilosofisista perusolettamuksista ja -kysymyksistä: eroavatko ihmistieteet menetelmiltään luonnontieteistä vai onko olemassa vain yksi yhteinen tiede, jonka ihanteita tulee noudattaa. Positivistinen ajattelu korostaa tieteellisen metodin ykseyttä ja hermeneuttinen lähestymistapa puolestaan uskoo, että ihmistieteitä sanelevat toiset periaatteet. Yksi tutkielman tekoon liittyvistä ratkaisutilanteista on valinta määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välillä. Kumpikaan ei ole toistaan parempi tai tieteellisempi, mutta valittaessa kumpi tahansa lähestymistapa, tutkimus tulee tehdä hyväksi havaittujen tieteellisten periaatteiden puitteissa. (Kalaja, Alanen & Dufva 2011, 16–19.)

Tämän opinnäytteen metodiksi olen valinnut laadullisen tutkimuksen, sillä Kalajan ym. (2011, 19–20) mukaan laadullisen tutkimuksen ydintavoitteena voidaan pitää tietyn ilmiön ymmärtämistä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyttä, vaan ilmiötä ja sen luonnetta pyritään ymmärtämään aineiston avulla. Laadullinen tutkimus liitetäänkin usein tieteenfilosofisiin, hermeneuttisiin nimettyihin, traditioihin. Kiviniemen (2010, 70) mukaan laadullinen tutkimus on prosessi, koska aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edessä. Myös tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkijan tuleekin tiedostaa oman tietoisuutensa kehittyminen tutkimuksen kuluessa ja valmistautua mahdollisiin tutkimuksellisiin uudelleenlinjauksiin. Myös monissa aiemmissa kehityskeskusteluissa tai osaamisen johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, mikä tukee tekemääni tutkimusmenetelmän valinnan relevanttiutta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on usein todellisen elämän kuvaaminen, kuten Hirsjärvi ym. (2009, 161) toteavat. Todellisuus on moninainen ja tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita.

Tämän opinnäytteen empiirinen tutkimusosuus suoritetaan tapaustutkimuksena (case study). Tapaustutkimuksessa saadaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai kuten tässä

tapauksessa, pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena on usein prosessit ja aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä mm. havainnoin ja haastatteluin. Tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti, voidaan saada selville, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkastaessa ilmiötä yleisellä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135, 182.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta, ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. (Hirsjärvi 2009, 181–182). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiehet voivat hyödyntää kehityskeskusteluita osaamisen johtamisessa. Tähän kysymykseen etsin vastauksia haastattelujen avulla ja empiirisen tutkimusosuuden tutkimusmenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun, koska tarkoituksena on saada kuvaavia vastauksia - kuvauksia esimiesten ja työntekijöiden kokemuksista. Haastateltavia henkilöitä pyydettiin kertomaan avoimesti käymiinsä kehityskeskusteluihin ja osaamisen johtamiseen liittyvistä kokemuksista. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja ja tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolista aineistoa esimiesten ja työntekijöiden kokemusten perusteella. Alasuutarin mukaan (1993, 67) ”kvalitatiivinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa – yhtä moniulotteista kuin elämä itse”.

## 4.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

### 4.2.1 Haastattelut

Tutkimuksen aineistot voidaan jakaa yksinkertaisesti tutkimuksen synnyttämiin aineistoihin ja luonnollisiin aineistoihin. Tutkimuksen synnyttämiä aineistot ovat tyypillisesti esimerkiksi haastatteluaineistot, jotka ovat olemassa juuri tutkimuksen takia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 108.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmä (Hirsjärvi 2009, 205). Joustavana menetelmänä se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Haastattelulla pyritään saamaan tietoa jotain ilmiöstä sinänsä ja tuomaan esiin haastateltavan omaa ääntä – kartoitetaan haastateltavan subjektiivisia kokemuksia ja näkökulmia. Haastattelututkimuksella ei ole mahdollista saada selville, mitä tutkimushenkilöt todella ajattelevat, mutta toisaalta tätä ei haetakaan. Haastattelun tavoite on selvittää, mitä haas-

tateltavalla henkilöllä on mielessään. Haastattelun avulla ei olla etsimässä perimmäistä totuutta eikä kattavia yleistyksiä. Haastattelulla pyritään tutkailemaan niitä moninaisia käsityksiä, joita heillä asiasta on. (Eskola & Suoranta 2003, 85; Hirsjärvi & Hurme 2000, 11; Kalaja ym. 2011, 131–132, 134.) Haastattelutilanteessa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tekee tiedonkeruumenetelmästä ainutlaatuisen. Haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemansa, mutta haastattelutilanteessa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2003, 85; Hirsjärvi ym. 2009, 204.)

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen ja vastaajien mukaan. Haastattelualueiden järjestystä pystytään säätelemään, samoin vastausten tulkintaan on enemmän mahdollisuuksia. Haastateltava pystyy kertomaan itsestään ja aiheesta enemmän kuin haastattelija on ehkä pystynyt ennakkoimaan. Haastattelussa voidaan myös selventää saatavia vastauksia ja syventää tietoja pyytämällä perusteluita esitetyille mielipiteille. Haastattelun vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemminkin, mikäli halutaan täydentää aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206.)

Haastattelu on keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjat päinvastoin kuin tavallisessa keskustelussa, jossa molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisia. Tutkimushaastattelu on puolestaan systemaattista tiedonkeruun muoto. Sillä on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. Tutkimushaastattelulajit erotetaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelua käytetäänkin paljon yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, koska se vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. Teemahaastattelussa haastateltavat pääsevät puhumaan vapaamuotoisemmin ja ennalta valitut teemat varmistavat, että kunkin haastateltavan kanssa puhutaan samoista asioista. Teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat kuitenkin vaihdella tutkimuksesta toiseen. (Eskola & Suoranta 2003, 86; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48; Hirsjärvi ym. 2009, 207–208.) Tutkimushaastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman totuudenmu-

kaista tietoa siitä, miten kehityskeskusteluja on hyödynnetty tähän mennessä ja miten tulevaisuudessa niitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin osaamisen johtamisessa.

Tutkimushaastattelut toteutin vuoden 2011 marras-joulukuun sekä vuoden 2012 helmikuun aikana Oulussa. Kaikki pyytämäni haastateltavat suostuivat mielellään haastatteluun. Puolet haastateltavista oli miehiä ja puolet naisia. Haastateltavien työkokemus organisaatiossa vaihteli vuodesta 38 vuoteen. Haastattelut suoritettiin kunkin haastateltavan työhuoneessa, jossa haastattelut voitiin tehdä häiriöttä. Haastattelut sujuivat ongelmitta, eikä haastattelun nauhoittaminen häirinnyt ketään. Haastateltavat puhuivat avoimesti ja rohkeasti käsiteltävistä asioista. Teemahaastattelujen toimivuus antoi tilaa vapaalle keskustelulle, eikä haastattelijan tarvinnut ohjata liikaa haastattelutilannetta. Eskolan ja Suorannan (2003, 87) mukaan teemahaastattelu on muodoltaan avoin ja koska vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään.

#### 4.2.2 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasioita. Analyysiin tähdätään tutkimusta aloitettaessa, mutta voi käydä myös niin, että vasta analyysivaiheessa tutkijalle selviää, miten tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa. Tutkimuksessa käyttämäni päättely on induktiivista eli aineistolähteistä. Toisin sanoen induktiivinen tutkimusote päättyy yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Koska tutkija lähtee liikkeelle empiirisistä havainnoista, tulkitsee tätä havaintomateriaalia, nostaa siitä merkittäväksi katsottavia teemoja ja muotoilee yleisempiä luokittelukategorioita, tämä kaikki edellyttää aineiston perinpohjaista tuntemista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136; Hirsjärvi ym. 2009, 221, 266.)

Kvalitatiivisen aineiston analysointi- ja tulkintamahdollisuudet eivät rajoitu yhteen tai kahteen näkökulmaan siitä, mitä aineisto kertoo, vaan aineistoa on tarkasteltava avoimesti. Aineiston paikka käsiteltävän ilmiön kokonaisuudessa antaa analysointimahdollisuuksille vain väljät kehykset. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin vain vähän standardoituja tekniikoita, eikä ole myöskään yhtä oikeaa tai yhtä muita parempaa analyysitapaa. (Alasuutari 1993, 71; Eskola & Suoranta 2003, 137; Hirsjärvi & Hurme 2000, 136, Ronkainen ym. 2011, 122.)

Aineiston analyysiä edeltää tehtyjen haastattelujen purkaminen, joka voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 138) mukaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden joko vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Koska tein kuusi haastattelua, aineiston purkaminen ei ollut mahdoton urakka. Tallennetun aineiston kirjoitin puhtaaksi sanatarkasti. Mitään litterointimerkkejä en käyttänyt, koska en tarkastellut äänen sävyjä vaan keskityin sisältöön. Hirsjärvi ym. (2009, 223) suosittaa, että aineiston käsittely ja analysointi aloitettaisiin mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineisto inspiroi tutkijaa heti tuoreeltaan ja onkin syytä kirjata päällimmäiset asiat ja tunteet vaikka ranskalaisin viivoin pidettävään tutkimuspäiväkirjaan, jonka pitämistä myös Hirsjärvi ym. (2009, 267) suosittelevat. Aineistoa analysoitaessa muistiinpanot osoittavat merkityksensä ja niitä voidaan käyttää sellaisenaan myös osana tutkimusta. Tutkimuspäiväkirjaan voidaan kirjata koko tutkimusprosessin ajan omia ajatuksia, huomioita, tulkintamahdollisuuksia, kysymyksiä ja oivalluksia.

Johtopäätökset muodostin analysoimalla empiirisiä tuloksia ja vertaamalla niitä teoriaan. Analyysitapani on ymmärtävä (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 224). Ymmärtävässä lähestymistavassa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Aineistosta on nostettu esille esimiesten ja työntekijöiden mielipiteitä tutkimuksen tavoitteiden mukaan asetetuista teemoista. Teemat jaoin vielä osateemoihin, jotta tulosten käsittely olisi ollut helpompaa. Litteroidut haastattelut kävin läpi teema teemalta. Tulkitsin mielipiteitä ja tein niistä yhteenvedon, jossa tulkittiin sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia eri haastateltavien mielipiteistä. Yhteenvedossa käytin myös haastateltavien suoria lainauksia, jotta todelliset kommentit selkiyttäisivät kokonaisuutta. Tuloksia vertasin teoriaan ja tulkintojen suhdetta tutkimusongelmaan, sillä esimerkiksi Eskolan & Suorannan (2003, 175) mukaan teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. Teemoittain järjestetyt vastauksista irrotetut sitaatit ilman teoriakytkeä eivät välttämättä osoita kovin pitkälle menevää analyysia ja johtopäätöksiä, vaikka olisivatkin mielenkiintoisia.

#### 4.3 Luotettavuuden ja validiteetin arviointi

Tutkimusta tehtäessä otetaan huomioon tutkimuksen luotettavuus eli reliaabelius ja pätevyys eli validius. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termien käyttöä voidaan pyrkiä välttämään, sillä ne saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen

tutkimukseen. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tavoin arvioida. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli pyrkimystä välttää sattumanvaraisia tuloksia. Taustalla on siis oletus, että tutkimustulokset ovat samanlaiset, vaikka kaksi eri henkilöä suorittaisi tutkimuksen. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selityksen ja tulkintojen yhteensopivuutta eli pätevässä tutkimuksessa selitys on luotettava. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista, jolloin puhutaan ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Kalajan ym. (2011, 22) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on kontekstisidonnaista ja näin ollen yleistettävyyttä ei välttämättä olekaan tavoitteena. Siten validiteetin ja varsinkin reliabiliteetin käyttö arvioinnin kriteerinä voidaan jopa kyseenalaistaa – voitaisiin pikemminkin puhua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta, jota voi vahvistaa esimerkiksi pohtimalla tuloksia tutkimushenkilöidensä näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti. Kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus; on kerrottava, millä perusteella esitetään tulkintoja, joihin päätelmät perustetaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Tutkimukseni kohdalla olen paneutunut huolella laatuun ja luotettavuuteen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Aluksi perehdyin tutkimusongelmani teoriataustaan yksityiskohtaisesti, jonka jälkeen kirjoitin käsitteiden ympärille rakentuvan teoriaosuuden. Aineistonkeruun laadukkuutta tavoittelin tekemällä hyvin suunnitellun haastattelurungon haastatteluja varten. Haastattelurunko perustuu tutkimuksen teoreettisiin pääkäsitteisiin. Teema-alueiden lisäksi haastattelurunko sisälsi pääteemoja täydentäviä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun päätteeksi haastateltavat saivat vapaasti tuoda esille aiheeseen liittyviä näkemyksiään ja kokemuksiaan. Haastateltaville ilmoitin etukäteen vain teemahaastattelun aiheen ja sen, ettei haastatteluun tarvitse erikseen valmistautua. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.)

Haastattelut tein kunkin henkilön työhuoneessa. Haastattelujen kesto oli puolesta tunnista yhteen tuntiin. Kerroin kaikille haastateltaville, että heidän antamansa vastaukset käsitellään

luottamuksellisesti ja nimettöminä. Nauhoitin haastattelut digitaalisella sanelimella, jonka toiminnan tarkistin etukäteen. Hyödynsin tekemääni haastattelurunkoa samansisältöisinä kaikissa haastatteluissa ja haastattelun päättyessä tarkistin vielä, että kaikki kysymykset oli käyty läpi. Näillä toimenpiteillä varmistin laadun ja luotettavuuden haastattelutilanteessa.

Haastattelut litteroin kahdessa erässä; marras-joulukuussa tapahtuneiden haastatteluiden jälkeen sekä helmikuun haastatteluiden jälkeen, sillä esimerkiksi Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184) mukaan haastattelun laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. Purin haastattelut sanatarkasti ja ryhmittelin sen jälkeen ne teemoittain ja kysymyksittäin noudattaen käytettyä haastattelurunkoa. Litteroidun aineiston olen lukenut useaan kertaan läpi ja tein niistä havaintoja ja johtopäätöksiä, jotka esitellään tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä. Tein jokaisen haastattelun aikana ja sen jälkeen kirjallisia huomioita tutkimusvihkooni, jonka käyttäminen parantaa tutkimuksen laatua (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Haastattelutulokset olen kirjoittanut niin, ettei kenenkään henkilöllisyys tule ilmi. Tuloksia käsittelevässä luvussa pyrin esittelemään teemahaastattelujen tulokset mahdollisimman yksityiskohtaisesti teemoittain ja suoria lainauksia käyttäen. Suorat lainaukset olen muuttanut suurimmaksi osaksi kirjakiielelle ja jättänyt erilaiset täytesanat pois luettavuuden parantamiseksi. Pyrkimyksenä on tuoda tutkimustulokset mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi esille.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskeisempi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden joustavan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen, jonka vuoksi laadullista tutkimusta pidetään ajoittain subjektiivisena tapana tuottaa tietoa. Kuitenkin eri tutkimusmenetelmät poikkeavat toisistaan yllättävän vähän. Sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimustapa käyttävät omanalaisiaan vakuutuksen strategioita ja kielellisiä konventioita, jotka määrittävät sen, mitä tieteenksi milloinkin nimitetään. (Eskola & Suoranta 2003, 20–22.)

Tutkijan on muistettava, ettei aineisto ole sama kuin hänen kokemuksensa, vaikka aineisto tuntuu kertovan tutkijan kokemuksen pohjalta tutulta tuntuvista asioista. Aineisto on etäännyttävä tutkijan omista olettamuksista etenkin analyysin alkuvaiheissa. (Ronkainen ym. 2011, 122–123.) Tutkijalla ei ole ollut lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai



tutkimuksen tuloksista, mutta on otettava huomioon, että havainnot latautuvat aina aikaisemmillä kokemuksilla. Tutkija on tiedostanut oman asemansa organisaatiossa eikä ole muodostanut kokemuksistaan sellaisia asetelmia, jotka olisivat rajanneet tutkimuksellisia toimenpiteitä. Tutkija ei kuitenkaan voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. (Ks. Eskola & Suoranta 2003, 19; Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten tarkastelussa ja vertailussa keskitytään tärkeimpiin tutkimustuloksiin ja vertailuun muihin tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen, joissa esimiestyö sekä kehityskeskustelut ja niiden hyödyntäminen osaamisen johtamisessa tulee esille. Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä tuottamaan tietoa kohdeorganisaatiolle osaamisen johtamisen ja kehityskeskusteluiden kehittämiseen.

Empiiriset tutkimushaastattelut on suoritettu teemahaastatteluna Pohjois-Pohjanmaan liitossa. Haastattelutulosten perusteella vastataan johdannossa annettuun pääkysymykseen: miten esimiehet voivat hyödyntää kehityskeskusteluita osaamisen johtamisessa? Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on esitelty johdannossa.

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimusaineiston pohjalta kolmea esiin nousutta teemaa. Ensimmäiseksi käsitellään kehityskeskustelua prosessina ja seuraavaksi osaamisen johtamisen nykytilaa organisaatiossa. Lopuksi käsitellään kehityskeskustelujen hyödyntämistä etenkin osaamisen johtamisen kannalta.

### 5.1 Kehityskeskusteluprosessi

Haastattelun ensimmäisessä osassa käsiteltiin kehityskeskusteluprosessia. Tässä teemassa tarkoituksena oli selvittää, miten kehityskeskusteluprosessi toimii Pohjois-Pohjanmaan liitossa ja minkälaisia käytäntöjä siihen sisältyy. Kehityskeskustelut ovat vakiintumassa oleva henkilöstöjohtamisen käytäntö (Ruoranen 2011, 135) ja kohdeorganisaatiossakin kehityskeskusteluja on käyty jo yli kymmenen vuoden ajan.

Taustakysymyksissä selvitettiin, kuinka usein henkilö on käynyt kehityskeskustelun alaistensa tai esimiehensä kanssa. Perinteisesti kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, mutta tiheämmin käytävät keskustelut mahdollistaisivat esimerkiksi muutosten huomioimisen paremmin. Esimiehet kertoivat käyneensä kehityskeskustelun alaisten kanssa kerran vuodessa, mutta työntekijöistä vain yksi kertoi käyneensä kehityskeskustelun melkein joka vuosi. Kaksi muuta haastateltavaa olivat käyneet keskustelun kerran viiden tai kymmenen vuoden aikana.

Kaikkien haastateltavien mielestä kehityskeskustelujen käyminen suunnilleen kerran vuodessa on paikallaan, mutta henkilöt ovat valmiita käymään keskusteluja myös tiheämmällä aikataululla. Vain yhden esimiesten mielestä kehityskeskusteluja voitaisiin käydä harvemmin, jopa 2–4 vuoden välein, niihin kuluvan työajan ja suuren työmäärän vuoksi. Yhden esimiehen mielestä kehityskeskusteluja voitaisiin käydä tiheämmin aktiivisten työntekijöiden kanssa.

*Pitäisi käydä kahdesti vuodessa. Ne pitäisi olla sillä tavalla, että olisi se peruskeskustelu ja sitten olisi sellainen palautekeskustelu, jossa katsottaisiin, että ollaanko me yhtään edistytty, että onko ne asiat lähteneet liikkeelle. Jos ei ole, niin mikä on syy. Jos on lähtenyt, niin meneekö ne oikein. (Esimies.)*

*Kyllä ne ihan paikallaan on, mutta vähän mää olen tässä miettinyt, että kun ne on vuoden välein, niin se tuntuu aika tiheältä. Niitähän ei aikaisemmin ole näin tiheään ollut ja siltikin on jotkut antaneet semmoista palautetta, että nämähän ovat moneen kertaan puhuttuja asioita, että tuttuja asioita. (Esimies.)*

*Henkilökohtaisesti toivon, että se olisi kerran vuodessa. Jos toimintaympäristössä tapahtuu joku muutos, silloin isomman muutoksen kohdalla käytäisiin tarpeen mukaan, vaikka puolen vuoden välein. (Työntekijä.)*

*Minimi kerran vuodessa, mutta jotain puolivuotiskatsausta, jotain pienimuotoisempaa. Tokihan keskusteluyhteys pitää olla koko ajan, mutta minimi on se 12 kuukautta, se voisi olla kymmenenkin kuukautta. (Työntekijä.)*

Myös julkishallinnossa on kiinnitetty huomiota kehityskeskustelujen onnistumiseen jo yli kymmenen vuoden ajan, sillä esimerkiksi Valtionvarainministeriön työryhmämuistion (6/2001, 12) mukaan onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä ovat hyvä valmistautuminen, myönteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, yhteinen ymmärrys alaisen työtilanteesta sekä työntekijään kohdistuneista odotuksista ja onnistumisen edellytyksistä. Kehityskeskustelun ajankohta sovitaan etukäteen ja molempien osapuolten tulee valmistautua keskusteluun (ks. Laaksonen ym. 2005, 110).

Haastatellut esimiehet ja työntekijät ymmärtävät valmistautumisen merkityksen, mutta valmistautumiseen ei siitä huolimatta käytetä aikaa.

*En käyttänyt tarpeeksi aikaa miettiäkseni edes niitä kysymyksiä, mitä oli siinä lomakkeessa, jonka työnantaja lähetti. En miettinyt tarpeeksi syvällisesti vastauksia, josta syystä kehityskeskustelu ei ollut itselleni niin antoisa kuin olisi voinut olla, tämän aion korjata seuraavaan keskusteluun. (Työntekijä.)*

*Kyllä minä aina yritän paneutua sen ihmisen historiaan, mitä hän on talossa tehnyt ja varsinkin se, mitä edellisessä keskustelussa on käyty läpi. Niitä pääkohtia olen sieltä katsonut, mistä asioista on puhuttu ja yrittänyt verrata sitä siihen, mitä on tapahtunut, lähinnä kyllä niihin omiin muistiinpanoihin eniten tukeudun. (Esimies.)*

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskusteluihin valmistautumisen apuna on ollut lomake, joka uusittiin vuonna 2011. Uusi lomake kehitettiin palvelemaan paremmin organisaation tarpeita ja lomakkeen avulla pyritään esimerkiksi kartoittamaan työntekijöiden osaamis- ja tehtäväalueet sekä toiveet. Lomake toimitetaan työntekijälle etukäteen ja se palautetaan yleensä kehityskeskustelun yhteydessä esimiehelle. Kuitenkin Laaksosen ym. (2005, 110) mukaan lomake tulisi palauttaa ennen kehityskeskustelua, jotta esimies ehtii paneutua riittävästi työntekijän asioihin.

Lomakkeen sisältöön ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä ja sen koetaan helpottavan valmistautumista. Lomaketta pidettiin toisaalta kankeana, koska samaa asiaa voidaan lähestyä monesta näkökulmasta; toisaalta oltiin tyytyväisiä, että lomakkeen avulla keskeiset asiat tulee käsiteltyksi.

*Se oli kankeahko, mutta semmoisena tavallaan toimi kuitenkin siinä mielessä, että siinä sai ne keskeisimmät selville. (Esimies.)*

*Lomake helpottaa valmistautumista, koska arjessa on yleensä niin kiire, että niitä asioita ei ehdi miettimään. Joskus on hyvä pysähtyä. (Työntekijä.)*

*Lomakkeen sisältöön olen nyt tällä kokemuksella tyytyväinen. Ja tokihan se on vaan lomakepohja, kyllähän keskustelussa sitten kuitenkin tuli esille joitakin asioita, joita ei ollut siinä lomakkeella. (Työntekijä.)*

*Käyn läpi sen lomakkeen ja pyrin miettimään etukäteen omia tavoitteita ja omia ajatuksia, mitä minulla tulevaisuudelle on. Sisältö on vastannut odotuksia, mutta toisaalta jokainen päivä on ollut kehityskeskustelu. (Työntekijä.)*

Kehityskeskustelu on sovittu keino tarkistaa, että vuoden aikana tarpeellisista asioista on puhuttu eli tieto on kulkenut esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelu myös virittää tulevaisuuteen, sillä esimiehellä on tilaisuus kertoa organisaation suunnitelmista, mahdollisista muutoksista ja osaamistarpeista. Alainen voi kertoa omista suunnitelmistaan ja vaihtoehtoistaan, jotka on hyvä olla esimiehen tiedossa. Kehityskeskustelu luo näin olen yhteistyön siltoja. Keskustelussa voidaan selventää organisaation tavoitteita ja kokonaisuuden merkitystä sekä jäsentää työntekijöiden vastuuta. (Valpola 2002, 9.) Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan suorittaa myös työn asettamien vaatimusten arviointi sekä työntekijän osaamisen arviointi suhteessa työnkuvaan. Esimiehet kokevat arvioinnin tekemisen vaikeaksi. Yhtenä syynä pidetään käytettävän lomakkeen kankeutta, lomakkeen pitäisi olla joustavampi.

*Se on tullut niissä kysymyksissä, ja joka tapauksessa niitä on käsitelty muistaakseni ihan jokaisen kanssa, tai ainakin lähes jokaisen kanssa - - - Kyllä sitä on ollut ainakin tarkoitus arvioida ja kyllä minä olen hienovaraisesti antanut vinkkiä, jos on ollut jotain tyytymättömyyttä minun puolelta osaamiseen, mutta en ole suoraan sanonut. (Esimies.)*

*Kehityskeskustelu on yksi keino siinä, että lähdetään työn arviointia tekemään. Meillä pitäisi olla periaatteessa sellaiset yhteisesti hyväksytyt työn vaativuuden arviointilomakkeet ja toisaalta kehityskeskustelun pitäisi tietyltä osin olla keino, jotta työn vaativuuden arviointi kyettäisiin tekemään aidosti ja oikein, tämä olisi sitten sen kehittyneen palkkausjärjestelmän perusta. (Esimies.)*

*Jonkun verran pystytään tavoitteita asettamaan, mutta kuinka oikeellisia ne on, en osaa oikein sanoa. Tulosalueilla kaikki eivät käy kehityskeskusteluja sillä tavalla, kun ne on tarkoitus käydä. (Esimies.)*

Työntekijät eivät ole tyytyväisiä työnkuvien tai osaamistensa arviointiin. Myöskään menneen kauden arviointia tai tulevaisuuden tavoitteista sopimista ei ole tehty työntekijöiden kanssa.

*Ei ole arvioitu muistaakseni mitenkään ja sitä juuri olisin kaivannut, kritiikkiä huonoista osa-alueista, kehittämistarvetta vaativista osaamisalueista. (Työntekijä.)*

*Ei ole tehty. (Työntekijä.)*

Esimiehet kuitenkin ymmärtävät arvioinnin merkityksen ja esimerkiksi Viitalan (2005, 153) mukaan arviointi liittyy osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja henkilön oppimismotivaation virittämiseen.

*Ja sitten toisaalta kehityksen pitää mennä siihen suuntaan, että kun aidosti asetetaan tavoitteet, että niitä täytyy tietyn väliajoin tarkistaa ja arvioida ja se väliaika on minimissään vuosi. (Esimies.)*

Kehityskeskusteluilla on tarkoitus, joka molempien keskustelijoiden tulisi ymmärtää. Yleensä kehityskeskusteluissa keskitytään työntekijän tekemään työhön, tulevaisuuteen ja kehittymismahdollisuuksiin. Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita ja suoritetaan arviointia. Kehityskeskustelu voisi haastattelujen mukaan toimia esimiesten mielestä myös työnjohdollisena foorumina, jossa käsitellään keskeisiä asioita. Työntekijät puolestaan pohtivat omia tavoitteitaan, omia työssä kehittymisen tarpeita ja omia tulevaisuuden suunnitelmiaan.

*Kehityskeskustelulla voi olla hirveen monta funktiota. (Esimies.)*

*Kehityskeskustelun tarkoitus, jos sitä miettii, auttaa työntekijää viihtymään, pärjäämään omassa työssään, mutta myös niin, että se tukee organisaation tavoitteita ja kytkee ne yhteen ja se edistää jatkuvuutta, myös työssä viihtymistä sitä kautta, että työntekijä tietäisi, mitä häneltä odotetaan. Jos mietitään asiantuntijuutta, niin kuin meidänkin työ on spesifistä osaamista, ja siinä on myös työnantajalle tilaisuus hahmottaa, mitä työtä työntekijä tekee ja mitkä ovat ne haasteet. (Työntekijä.)*

Jotta kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää, ne on pidettävä ja niitä on kehitettävä. Ongelmana on usein se, että kehityskeskusteluiden jälkeen ei tapahdu mitään vaan seuraava kehityskeskustelu käydään täysin samanlaisena kuin edellinen. Kun kehityskeskusteluja ei käydä säännöllisesti, työntekijä ei saa välttämättä mahdollisuutta tuoda omia ajatuksiaan ja tavoitteitaan esille. Kehityskeskustelut ovat säännöllisesti, määräajoin käytyinä tarpeellisia, koska

tällä johtamisen keinolla varmistetaan työntekijöittäin keskeiset tavoitteet ja niiden arviointikriteerit, keskustellaan työtä ja henkilökohtaisista kiinnostuksista (Laaksonen ym. 2005, 108).

*Koska arkinen aherrus on niin hektistä, on ensiarvoisen tärkeää, että kehityskeskustelut pidetään tietyssä aikataulussa ja siihen varataan aikaa. (Työntekijä.)*

*No ensinnäkin, jos ne ensinnäkin käytäisiin nämä kehityskeskustelut. Sanotaan, että ei ole tarvetta. (Työntekijä.)*

## 5.2 Osaamisen johtamisen nykytila

Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden kykyjen ylläpitämisestä ja yhdistämisestä, ja osaamisen avulla strategiset tavoitteet muuttuvat päivittäiseksi toiminnaksi. Ihmisten palkkaaminen ja palkitseminen ei riitä, vaan organisaation on saatava tarvittavaa osaamista tulevan menestyksen varmistamiseksi. (Ulrich 2007, 30–31.) Tässä teemassa tutkittiin osaamisen johtamisen nykytilaa Pohjois-Pohjanmaan liitossa. Organisaatiossa ollaan tekemässä uutta strategiaa ja tässä yhteydessä voitaisiin ottaa käyttöön uusia toimintatapoja osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamista tarkasteltiin osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös löytää osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia.

Laaksonen ym. (2005, 91) mukaan osaaminen on laaja-alainen kokonaisuus, joka sisältää työntekijöiden taidot, organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Tutkimuksessa haastateltujen esimiesten mielestä osaamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista, monipuolista, laaja-alaista osaamista, mutta myös resurssienhallintaa ja asioiden yhteensovittamista. Esimiesten mukaan osaaminen on myös ihmisen valmiutta ryhtyä uusiin tehtäviin ja töihin sekä kykyä ja rohkeutta paneutua uusiin asioihin.

*Se on tiedollista ja taidollista osaamista, myös organisaation osaamista. Organisaation osaaminen on hirveän tärkeää, jos puhutaan oppivasta organisaatiosta ja asiantuntijaorganisaatiosta. (Esimies.)*

*Se on aika monipuolinen asia se osaamisen lisääminen, se lisääntyy pikkuhiljaa. (Esimies.)*

Osaaminen konkretisoituu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tieto ja kokemus liittyvät olennaisesti yhteen (Laaksonen 2005, 93). Työntekijöiden mielestä osaaminen tarkoittaa sitä, että hallitsee oman työtehtävänsä. Osaaminen sisältää työntekijän tiedot ja taidot.

*Osaaminenhan on kaikkea. (Työntekijä.)*

*Korvien välistä löytyy se osaaminen. (Työntekijä.)*

Organisaation ja henkilöstön osaamistarpeiden määrittelyssä esimiesten ja henkilöstön väliset säännölliset ja määräajoin käytävät keskustelut ovat tarpeellisia. Kehittämistarpeiden selvittäminen alkaa kehityskeskusteluista, joissa käydään yhdessä läpi työntekijän osaamisalueita ja kehittämistarpeita, sillä osaamisen kehittäminen on yksi kehityskeskusteluiden tavoitteista. (Laaksonen ym. 2005, 108.) Kehityskeskusteluissa voidaan siis kartoittaa henkilön osaaminen, mutta näin ei kuitenkaan aina tapahdu.

*Meillä kyllä hirveän vähän reagoimme siihen, mitä uutta tietoa taloon on hankittu. (Esimies.)*

Juutin ja Vuorelan (2002, 57) mukaan organisaation on menestyäkseen päästävä luomaansa visioon ja tämä edellyttää henkilöstöltä tarvittavien tietojen ja osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen mukaan työntekijän lisääntynyt osaaminen voi lisätä kateutta – pelätään, että työntekijän toimenkuva muuttuu. Myös yksi esimies on tunnistanut kateusaspektin.

*Vähän aatellaan, että meinaako tuo laajentaa reviiriään. (Esimies.)*

Esimiehet kuitenkin ymmärtävät, ettei organisaatio voi toimia, jos uutta tietoa ja osaamista ei tuoda esille. Työntekijän tulee tuoda osaamisensa työnantajan tietoon oma-aloitteisesti, jos kehityskeskusteluissa tämä ei tule puheeksi.

*Yllättävän paljon ihmiset ovat näissä koulutuksissa, kaikki eivät edes tiedä, että kuka mitäkin täällä opiskelee. (Esimies.)*

Pohjois-Pohjanmaan liitossa omaehtoista opiskelua tuetaan palkallisilla opiskelupäivillä ja maksamalla opiskelusta aiheutuvia kustannuksia. Pohjois-Pohjanmaan liiton esimiehet suhtautunut myönteisesti työntekijöiden omaehtoiseen opiskeluun ja omaehtoisen opiskelun tukemista pidetään hyvänä asiana. Kuitenkin esimiesten mielestä vastuu on työntekijällä itsellään. Työntekijät pitävät työnantajan myönteistä suhtautumista kouluttautumiseen kannusta-



vana. Viitalan (2005, 257) mukaan organisaation onkin luotava oppimiselle suotuisat edellytykset. Nonakan ja Nishiguchin (2001, 287) mukaan ylimmän johto ei tule yrittää hallita tiedon tuottamisen prosessia sinänsä, vaan sen sijaan mahdollistaa resurssit henkilöstön osallistumiseen ja vuoropuheluun keskenään. Myös Viitalan (2002, 191) mukaan tärkeää järjestää henkilökunnalle koulutusta, mutta myös huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on valmiudet oppimiseen.

*Pitää ruveta itse organisoimaan, ei se esimies niitä organiso. (Esimies.)*

*Omaehtoisen koulutuksen edistäminen, johon työnantaja tulee hyvin vastaan, että kuusi päivää vuodessa kaikkine kuluineen. Ja pitäisi kyllä motivoida. (Esimies.)*

*On mahdollisuus työn joustoon, annetaan lomina tai virkavapaita (Työntekijä.)*

Esimiehet pitävät osallistumista erilaisiin seminaareihin, projekteihin, ohjaus- ja työryhmiin hyvinä osaamisen kehittymisen kannalta. Erilaisiin tilaisuuksiin työntekijät ovat päässeet osallistumaan erittäin hyvin. Kuitenkin, jos työntekijä haluaa syventää osaamistaan, esimiesten mielestä työntekijän tulee käyttää siihen omaa aikaa, opiskella asioita ja esimerkiksi lukea julkaisuja.

*Ei osaaminen pelkästään työn kautta lisäännny. (Esimies.)*

*Kyllä sen pitää lähteä yksilöstä itsestään. (Esimies.)*

Työntekijät tuntevat ja tietävät työnantajan tarjoamat mahdollisuudet, mutta odottavat esimiehiltä enemmän konkreettista ohjausta, minkälaista osaamista tulisi kehittää.

*Ei ole ehdottanut jotain tiettyä työn osa-aluetta. (Työntekijä.)*

Osaamisen johtamisen katsotaan olevan osa esimiestyötä. Tätä tukee esimerkiksi Viitalan (2002, 184) väitöskirjaa varten tekemä tutkimus, jonka mukaan osaamisen johtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä. Tässä tutkimuksessa kysyttiin sekä esimiehiltä että työntekijöiltä, mikä heidän mielestään on esimiehen rooli osaamisen johtamisessa. Esimiehet luovat mahdollisuuksia ja edellytyksiä sekä kannustavat, toimivat eräänlaisena työelämän valmentajina. Esimiehet eivät suoraan halua sanoa, miten asiat tehdään, vaan pikemmin ohjaavat työskentelyä haluttuun suuntaan. Mikäli työntekijä ei hallitse jotain tehtävää, esimies neuvoo ja keskustelee yhdessä työntekijän kanssa, miten osaamista voisi kehittää. Työntekijät kuitenkin

keskittyvät omiin tehtäviinsä ja esimiehen on kannettava vastuu kokonaisuudesta. Asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen ylläpitämistä pidetään tärkeänä ja esimiehen tehtävänä pidetään työntekijöiden asiantuntemuksen kehittymisen vahvistamista. Esimiehen ei omasta mielestään tarvitse olla joka asian paras asiantuntija, mutta johtamisen asiantuntija pitää olla ja luottamus tulee saavuttaa omassa organisaatioissa. Esimiehen roolissa pidetään tärkeänä myös objektiivisuuden saavuttamista. Henkilökemioiden törmätessä johtamistaitoinen esimies pystyy häivyttämään persoonallisuuteen liittyvät tekijät ja viemään asioita ammatillisesti eteenpäin.

*Mutta se on selvää, että jonkun on oltava johtaja, muuten ei asiat etene. (Esimies.)*

*Jos on heikko ego ja haluaa olla paras, niin sitten voi melko helposti torpata asiantuntijuuden kehittymisen. Kyllä siinä täytyy olla jollain tavalla olla kauhean kypsä johtaja. (Esimies.)*

*Sitä joutuu kerta kaikkiaan työstään sitä omaa ammatillisuuttaan ja välillä se onnistuu paremmin ja välillä taas huonommin. (Esimies.)*

*Organisaation edun mukaisen johtajan täytyy kehityskeskusteluissa lähteä tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja sen työntekijän henkilökohtaisten, organisaation edun mukaisten tavoitteiden kehittämistä ja tukemaan asiantuntijuutta ja tukemaan osallisuutta ja työhyvinvointia. (Esimies.)*

Viitalan (2005, 334) mukaan organisaatioissa hyvä ja riittävä esimiestoiminta tukee osaamisen kehittymistä. Haastatellut työntekijät pitävät esimiehen roolia johtamisessa tärkeänä. Heidän mielestään esimies saa työyhteisön toimimaan tehokkaasti ja samaan aikaan pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta pidemmälläkin aikavälillä. Vastuuta tehtävien toivotusta lopputuloksesta ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä pidetään myös esimiehen rooliin kuuluvana tekijänä. Työntekijät pitävät itseään resurssina ja voimavarana.

*Esimiehellä on tärkeä rooli johtamisessa, että se saa kaikki palikat toimimaan niin, että työyhteisö on tehokas, se tekee sen, mitä sen täytyy ja mahdollisimman oikein. (Työntekijä.)*

*On asetettu tavoitteita ja kyllä ne saavutettaisiin täysimääräisesti, jos käytetään tätä henkilöstön osaamista, mutta se vaatii kyllä johtajaltakin osaamista. (Työntekijä.)*

*Saat irti kaikista niistä sun työntekijöistä kaiken sen osaamisen, mikä siellä on otettavissa irti. (Työntekijä.)*

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen lähtevät liikkeelle organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista, joiden tulee olla selvillä, jotta voidaan määritellä ydinosaaminen. Osaamisen johtamista on käsiteltävä niin, että rakennetaan siltaa organisaation strategiseen maailmaan. Ensimmäinen on selvitettävä, minkälaista osaamista organisaation tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan ja tällöin määritellään organisaation ydinosaamisen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaamisen konkretisoidaan organisaation eri tasoille osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista organisaatiossa on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisesta voidaan luopua. On tarkasteltava nykyhetkeä, mutta myös peilattava osaamistarpeita 2–3 vuoden aikajänteellä. Kehityssuunnitelmat on vietävä yksilötasolle asti, jolloin organisaation ja työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kytetään toisiinsa. Tämä tapahtuu käytännössä kehityskeskustelujen yhteydessä. (Laine 2007,16; Sydänmaanlakka 2000, 127; Sydänmaanlakka 2007, 24, 131–133).

Täytyy tietää, mitä osaamista organisaatiossa pitää erityisesti vaalia. Koko osaamisen johtamisen lähtökohdaksi ja edellytykseksi on sen osaamisen määrittely, jonka avulla organisaatio uskoo saavuttavansa vision ja toteuttavansa strategiat. Jos visio ja strategia ovat epäselvät, ei osaamisen johtamiselle ole perustaa. Osaamisen johtaminen on siis aloitettava siitä, että selvennetään organisaation toiminnan suuntaviivat, joista tulee myös osaamisen johtamiset suuntaviivat ja lähtökohdat. (Viitala 2005, 60.)

Kehityskeskustelujen tarkoitus linkittyy siis organisaation kokonaisuuteen, jolloin esimies kytkee organisaation vision ja strategian yhteen alaisen tulevaisuuden toimenkuvan ja kehityssuunnitelmien suhteen. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa esimiehille. Tutkimuksessa kysyttiinkin, miten organisaation strategia liitetään kehityskeskusteluprosessiin.

*En ymmärrä, mitä sää sillä tarkoitat? (Esimies.)*

*Kyllä siinä tulee kuitenkin sellaisia asioita esiin ainakin joidenkin kanssa, että laajemmin käydään tätä talon tehtävää läpi, mutta ei varsinaisesti peilata siihen strategiaan. Mää olen yleensäkin huomannut, että vaikka meillä on strategioita tehty, ne tahtoo unohtua sinne hyllyyn. Ei sitä systemaattisesti seurata, ehkä vuoden verran suurin piirtein sitä seurataan ja sitten se unohtuu. (Esimies.)*

*Minusta meillä on pieni organisaatio, me ei saada kovin muodolliseksi näitä kuvia viedä vaan pitää ne mahdollisimman joustavina. (Esimies.)*

Osaamisen johtaminen vaatii, että strategia ja tavoitteet puretaan osaamistarpeiksi jokaiselle työntekijälle (Laaksonen ym. 2005, 93). Myös Kosken (2008, 54, 60) tutkimuksen mukaan lähes kolmannes lähiesimiehistä kokee strategian liittämisen kehityskeskusteluihin vaikeana. Etenkin strategian jalkauttamista pidetään vaikeana. Mikäli strategiapohjaa, yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja ei tuoda esille ennen kehityskeskusteluja, ei voida luoda yhteisiä lähtökohtia ja suuntaviivoja kehittymiselle. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset tältä osin Kosken tutkimuksen kanssa. Myös Kivisen (2008, 194) tutkimustulosten mukaan strategiatietoisuus julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on puutteellista. Tämän lisäksi vajaa puolet johtajista ja työntekijöistä olivat sitä mieltä, ettei strategian mukaiseen toimintaan sitouduta.

Ruorasen (2011, 141–142) mukaan kehityskeskustelu ei ole ensisijainen strategian teemojen käsittelyfoorumi, vaan kehityskeskustelua ensisijaisena aiheena pidetään työntekijää. Kehityskeskusteluilla näyttääkin olevan merkittävä sija työntekijälle itselleen läheisillä aihealueilla, osaamisella ja työtehtävillä, joita ei voida sopia kollektiivisesti tai joita voidaan pitää luotamuksellisina. Tutkimuksessa haastatellut työntekijät kuitenkin katsovat strategian liittämisen kehityskeskusteluun aiheelliseksi.

*Ehdottomasti. - - - Esimiehen pitää jokaiselle työntekijälle perustella ja tehdä selväksi, mihin me ollaan menossa ja mikä meidän tavoite on ja mikä alaisen rooli tässä strategian toteuttamisessa on. (Työntekijä.)*

*Kehityskeskustelu on työntekijälle hyvä kohta pysähtyä miettimään, mitkä ovat ne päämäärät, omassa työelämässä, mutta myös sen työnantajan palveluksessa, missä nyt sattuu olemaan töissä. (Työntekijä.)*

Ruorasen (2011, 153) mukaan aiempia empiirisiä tutkimuksia ei ole siitä, miten strategia tulee esille kehityskeskustelujen sisällössä, mutta hänen tutkimustuloksensa osoittavat, ettei kehityskeskusteluissa korostu strategiakirjallisuudessa painotettu strategian toteutus. Sen sijaan keskustelujen sisällössä korostuvat tulevaisuus ja työsuhteeseen liittyvät asiat. Haastatteluisa kävi ilmi, että esimiehet eivät ole saaneet riittävästi koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen ja tämä näkyy myös työntekijöiden vastauksissa.

*Tarvittaisiin johtajatasoista koulutusta tällä hetkellä niin että ne ymmärtäisivät asian tärkeyden. (Työntekijä.)*

Ruorasen (2011, 136–137) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluiden onnistuminen yleisellä tasolla mahdollistaa strategian välittymisen. Keskustelun laatu vaikuttaa kuitenkin strategian tai muun tärkeäksi katsotun aiheen käsittelyyn, joten onnistuneen keskustelun aikaansaamiseksi tulisi kiinnittää huomiota esimerkiksi ilmapiiritekijöihin ja vuorovaikutusta edistävään keskustelutyylisiin. Tasavertaisuuden kokemus antaa parhaat edellytykset kehityskeskustelun onnistumiselle ja jatkuvalla päivittäiselle keskustelulle. Jännittyneisyys, passiivisuus ja turhautuneisuus vaikeuttavat keskustelun laatua ja vaikuttavuutta. Avoimen, vapaan ilmapiirin luominen ja etenkin luottamuksen merkitys korostui esimiesten vastauksissa. Myös Viitala (2002, 189) korostaa ilmapiirin kehittämistä, kun halutaan edistää oppimista työyhteisössä.

*Varmaan pitäisi olla hyvin vapaa ilmapiiri ja että kehityskeskustelu ei olisi sellainen pakkopulla. (Esimies.)*

*Kyllä sellainen tapa on saada se luottamus, että joidenkin kanssa menee tosi pitkä aika, mutta jos sinä systemaattisesti viet sitä, niin kyllä se varmaan pikku hiljaa jonkun asteinen luottamus syntyy. (Esimies.)*

*Kun sen kerran menettää, niin sitä ei saa takaisin. (Esimies.)*

*Luottamus tapahtuu pikku hiljaa. (Esimies.)*

Haastateltujen työntekijöiden mielestä organisaatiossa on paljon osaamista, jota ei ole tuotu esille. Osasyynä tähän pidetään luottamuksen puutetta. Myöskään esimiesten ei katsota pystyvän hyödyntämään työntekijän osaamista ja tätä pidetään isona heikkoutena.

*Luottamuksen rakentaminen siihen, että pystytään osaaminen tuomaan esille ja sitten kertomaan se. - - Tiedän, että on sellaista osaamista, joka on valtavan hyvää ja potentiaalista ottaa käyttöön, mutta jo muut tekee sitä työtä niin tietyt työntekijät pelkää tuoda sen oman osaamisensa esille, ne aattelee, että se tekee jo sitä työtä täällä, että ei tätä minun osaamista tarvita. (Työntekijä.)*

Kivisen (2008, 198) tutkimuksen mukaan yhteinen toiminta ja keskustelu lisäävät luottamusta ja sitoutumista. Luottamuksellinen, avoin ilmapiiri lisää uuden tiedon muodostumista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta. Haastatteluaineiston perusteella työntekijät haluaisivat lisää avoimuutta. Myös luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välille toivotaan lisää, mutta luottamuksellisuus pitäisi täsmentää keskustelun yhteydessä. Luottamuksellisuus on haastavaa kehityskeskustelussa Valpolan (2000, 192) mukaan, koska työntekijöillä ja esimiehillä voi olla eri määritelmät luottamuksellisuudelle.

### 5.3 Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa

Ronthy-Österbergin ja Rosendahlin (2004, 99) mukaan kehityskeskustelu on väline, jolla kehitetään organisaatiota ja varmistetaan yhteinen suunta. Viitalan (2002, 139, 192) mukaan esimies luo rakenteita ja toimintamalleja kuten kehityskeskustelut, joiden avulla varmistetaan ja kehitetään oppimista edistävää keskustelua ja tietoisuutta organisaatiossa. Kehityskeskustelut myös tukevat hyvin osaamiskartoitusjärjestelmiä ja osaamisen kehittämisen suunnittelujärjestelmiä.

Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat voidaan yhdistää organisaation tarpeisiin ja yksilön kehityspyrkimykseen. Vaikka vastuu oppimisesta on yksilöllä itsellään, organisaation tehtävänä on antaa suunta osaamisen kehittymiselle, luoda mahdollisuudet ja tukea motivaatiota. Esimiehen valmius tukea ja ohjata työntekijää riittävän oikealla tavalla on ensiarvoisen tärkeää. (Laaksonen ym. 2005, 99.) Kohdeorganisaatiossa henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ei ole tehty, mutta esimiehet ovat kuitenkin puhuneet työntekijöiden kanssa joidenkin

osa-alueiden osaamisen lisäämisestä. Työntekijöiden omaehtoiseen koulutukseen esimiehet suhtautuvat myönteisesti, koska katsovat koulutuksen olevan esimerkiksi hyvä keino vahvistaa ammatti-identiteettiä. Toisaalta esimiehet myöntävät, että organisaatiossa osaamista tulisi kehittää.

*Toisten kanssa puhuttu siitä, mihin kannattaisi panostaa jatkossa. - - - Yleensä ne ovat olleet sellaisia, että kielten opiskelua tai atk-taitojen kehittämistä. (Esimies.)*

*Kyllä minä kartoitan kehityskeskustelussa mahdolliset koulutustarpeet ja -vajeet ja kiinnostuksen kohteet, että voi kehittyä omassa työssään ja edetä omalla urallaan. (Esimies.)*

*Pitää käydä sitä arviointia, että miten voidaan vahvistaa omaa osaamista. Kyllähän hyvässä organisaatiossa tehdään vuosittain koko organisaation koulutussuunnitelma tai sitten yksikkökohtaiset tai sitten ainakin käydään kehityskeskusteluissa yksilön kehittymisen kannalta tällaista koulutuskeskustelua. (Esimies.)*

Osaamisen johtamisessa joudutaan tarkastelemaan myös osaamista, joka ei ole enää käyttökelpoista. Vanhenevia ja käytöstä pois joutuvia osaamisia pitää uskaltaa tehdä näkyväksi ja samalla työntekijöille annetaan mahdollisuus ennakoida omaa tilannettaan ja osaamisia voidaan ryhtyä kehittämään ajoissa. (Viitala 2005, 321.)

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä yksilöiden osaamista. Organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Kehityssuunnitelmissa on huomioitava, että jokaisella henkilöllä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelma tulee koskea sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamisesta että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistumista. Organisaatio voi luoda edellytyksiä oppimiselle, tarjota tukea ja mahdollisuuksia oppimiselle, mutta itsensä kehittäminen on jokaisen henkilön omalla vastuulla. (Kauhanen 2003, 147–148.)

Kehityskeskusteluja ei hyödynnetä tarpeeksi haastateltujen työntekijöiden mielestä ja he kokevat oman osaamisensa olevan käyttämätön voimavara. Työntekijät ymmärtävät myös, että omaa osaamistaan pitää tuoda esille kehityskeskusteluissa.

*Tällä hetkellä tässä talossa kehityskeskustelua ei hyödynnetä, ei ymmärretä sitä voimavaraa, joita kehityskeskustelujen kautta saataisiin taloon ja sitä osaamista niitten hyödyntämisen ei ole ainakaan minun esimiehelläni. Se myöskin tarkoittaa sitä, että henkilöstössä on paljon käyttämätöntä voimavaraa. (Työntekijä.)*

*Sitten vielä se, että ne hyödyntäisivät kehityskeskusteluja, se osaamispotentiaali, mikä kumminkin on tässäkin talossa, että ei pidettäisi ihmisiä tyhjäkäynnillä. (Työntekijä.)*

Osaamisvoimavara sisältää sen osaamisen, josta organisaation on tietoinen, mutta myös kaiken sen mahdollisesti saatavilla olevan tiedon, josta organisaation ei ole vielä tietoinen. Voimavara koostuu organisaation työskentelevien ihmisten lisäksi mahdollisista uusista työntekijöistä ja näiden organisointiin liittyvistä päätöksistä. Osaamisvoimavaraan kuuluu yksilöiden kykyjen lisäksi heidän motivaationsa ja kohtaamansa mahdollisuudet. (Boudreau & Ramstad 2008, 39–40.)

*Johtamisen näkökulmasta meillä pitäisi koko talossa johtamiseen kiinnittää huomiota ja sitten siinä vaiheessa, kun kehityskeskusteluissa puhutaan näistä tavoitteiden asettamisesta, siinä pitäisi taas minun mielestä kyetä menemään sitten eteenpäin, että meidän täytyisi kyetä keskustelemaan oman organisaation tavoitteista, oman työyksikön tavoitteista ja sitten työntekijän omista tavoitteista, ja niitä sitten jollain tavalla sovittaa yhteen, että se olisi palkitsevaa sekä työntekijälle että organisaatiolle. (Esimies.)*

Esimiehet myöntävät, että oikein toteutettuna kehityskeskustelu on hyvä väline moneen asiaan, mutta osaamisen johtamisessa kehityskeskusteluja ei osata vielä käyttää hyväksi. Pahimmillaan mennään sieltä, missä aita on matalin tai ei puhuta oikeista asioista. Keskusteluissa tulee esiin samoja asioita vuodesta toiseen, jotka voivat olla toisaalta pieniä, mutta toisaalta kuitenkin jotkut ratkaisut ovat kiinni resursseista. Vähintään kehityskeskusteluissa pitää käydä läpi työntekijän osaamisen arviointia ja miten osaamista voidaan vahvistaa, jos siihen on tarvetta.

*Siihen pitäisi tarttua herkällä korvalla, jos heikko signaali. (Esimies.)*



*Kyllä sitä voidaan hyödyntää ja pitää voida hyödyntää enempi. - - - Kyllä sellainen koulutuksellinen ote pitää olla. (Esimies.)*

*Vähän ollut mielikuvituksen puutetta, kun ajatellaan näitä kehityskeskusteluita, että minkälaisia asioita lähdetään viemään eteenpäin yhdessä. Sanotaan nyt vaikka henkilökohtainen koulutus ja kehittäminen, niin me ei niitä oikein osata tehdä, ne valitettavasti jäävät hyvin laihoiksi ja niiden toteuttaminen hyvin nopeasti unohtuu. (Esimies.)*

Kosken (2008, 50, 54) tutkimuksen mukaan lähes kaikki lähiesimiehet pitivät kehityskeskusteluja luottamuksellisina, tärkeinä ja hyödyllisinä. Kehityskeskustelutilanteissa voitiin pohtia, arvioida ja kehittää työntekijän osaamisia. Uuden osaamisen käyttöön ottamista pidetään kohdeorganisaation ”heikkona lenkinä”.

*Yksilön edistyminen tai tiettyjen osa-alueiden vahvistaminen, josta voisi olla hyötyä, joita voisi hyödyntää työssä ja jota voitaisiin jossain tapauksessa palkkauksellisesti kehittää ja antaa enempi vastuita tietyissä asioissa, niin se on varmaan puutteellisesti hyödynnetty ja siihen pitää kyllä kiinnittää huomiota. (Esimies.)*

Esimiehet pitävät kehityskeskusteluita johtamisen ja työssä kehittymisen välineenä, vaikka samat asiat toistuvat heidän mielestään keskustelusta toiseen. Tämän vuoksi osa esimiehistä kokee keskustelujen käymisen raskaaksi. Myös toimintatavat ovat jääneet epäselviksi.

*Meillä on ollut tämä organisaatorakenne sen verran epämääräinen, että se on suorastaan häirinnyt näitä kehityskeskusteluita ja sitä se on nytkin, kun tämä tiimijuttu tuli mukaan - ei oikein kukaan tiedä, miten tässä nyt toimitaan. Minun mielestä se on ollut nyt sekava. (Esimies.)*

*Sehän on hirveän hyvä tiedonsaantiväline, että päästään siihen, että tiedot kehittyvät ja että organisaatio kehittyy, että siellä pitää olla herkkänä ja kuulla ja kuunnella ja tehdä sitten sen mukaisesti tavallaan niitä uusia suunnitelmia, kehityssuunnitelmia, että päästään näissä eteenpäin. (Esimies.)*

Työntekijät kokevat kehityskeskustelun nyt tilanteena, jossa työntekijä puhuu ja esimies kuuntelee. Työntekijän pitää itse tuoda omia ajatuksiaan esille, ehdotuksia omasta ammatillisesta kehittymisestään. Vuorovaikutteisuus ei toteudu halutulla tavalla.

*Se kehityskeskustelu, joka käytiin, ei vastannut tarkoitustaan, ei omalta, mutta ei myöskään työnantajan puolelta. (Työntekijä.)*

*Osa ei anna itsestään mitään, niin se on haastava tehtävä tälle esimiehelle tehdä näitä arviointeja ja tehdä tulevaisuuden suunnitelmia. (Työntekijä.)*

Mannisen mukaan (2009, 119) kehityskeskustelu voi toimia foorumina, jossa osaamista ja kokemusperäistä tietämystä pohditaan ja arvioidaan. Keskusteluissa voidaan sopia keinoista, joilla tietämystä voidaan siirtää edelleen.

Jotta kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää osaamisen näkökulmasta, työntekijöiden mielestä osaamista pitäisi kartoittaa kehityskeskusteluissa. Esimiehen on tärkeää tietää, mitä alaiset tekevät ja minkälaisia haasteita ne kohtaavat. Työntekijän osaamisen kehittymiselle toivotaan aikaa ja resursseja. Työntekijälle kehityskeskustelu on omien osaamisten esille tuomiseen hyvä tilaisuus.

*Peilata sitä nykyhetkeen, mutta myös tulevaan. (Työntekijä.)*

*Kehityskeskustelu on yksi työkalu siihen, että esimies ymmärtää, minkä alan osaamista työntekijällä on ja laajentaa myöskin esimiehen käsitystä, mitä se toimenkuva on, mitä haasteita on ja sitä kautta sitten, miten sitä osaamista voidaan tukea. (Työntekijä.)*

*Osaamisen näkökulmasta, että kehityskeskustelut todella käytäisiin, peilattaisiin työtehtävä talon tavoitteisiin ja sitten sitä osaamista, että miten sitä voitaisiin täysimääräisesti hyödyntää. (Työntekijä.)*

*Tiedän, että täälläkin on sellainen tilanne, että joidenkin työntekijöiden osaaminen on selvinnyt vasta kehityskeskustelussa esimiehelle. Kun tämä asia tulee ilmi, se pitää sitten ottaa käyttöön se osaaminen, vaikka se ollut piilevää siihen asti sille osamiehelle. (Työntekijä.)*

Kehityskeskustelussa palautteen vaikutusta ja merkitystä työssä suoriutumiselle pidetään osin selkiytymättömänä. Työntekijät antavat vähemmän palautetta pyytämättä, mikä saattaa viestiä työntekijän tottumattomuudesta palautteen antamisessa. (Ruoranen 2011, 137.) Vaikka työntekijät antaisivatkin vähemmän palautetta, haastatteluissa käy ilmi, että esimiehiltä toivotaan enemmän suoraa palautetta.

*Konkreettisia tavoitteita, aikatauluja ja palautetta. (Työntekijä.)*

Esimiehet myöntävät, että kehityskeskusteluita voisi kehittää.

*Semmoista menettelyä pitäisi varmaan kehittää, että se menisi ihan johdon tietoon, mitä niissä on tullut esille, että missä olisi korjaamistarvetta. (Esimies.)*

Esimiehiltä kysyttiin, millainen kehityskeskustelu parhaimmillaan olisi osaamisen johtamisen näkökulmasta. Esimiehet korostivat vastauksiin luottamuksen merkitystä ja vapaata, avointa ilmapiiriä, mutta myös vuorovaikutuksen merkitystä.

*Ilmapiirin luominen on vaikeaa, että ihmiset avautuisivat. Se on taito saada avautumaan, että ne kertoo, mitä ne oikeasti ajattelee. (Esimies.)*

*Lopputuloksena se että molemmien puolin työntekijällä ja esimiehellä on hyvä mieli siitä että on avoimesti pystytty keskustelemaan ongelmista. (Esimies.)*

*Se ei oo vaan niin, että kehityskeskusteluissa, että toinen osapuoli sitoutuu vaan kyllä siinä molemmat sitoutuu. (Esimies.)*

Osaamisvajeeseen pitää uskaltaa puuttua. Jos työntekijä ei selviydy työstään, se voi johtua osaamisvajeesesta, sairaudesta tai vaikka henkilökohtaisessa elämässä olevista asioista. Kehittämistavoitteista keskusteltaessa esimies on kertonut, mitä työnantaja voi tehdä työntekijän uran eteenpäin viemiseksi. Aina työnantajalla ei ole tarjota mahdollisuuksia.

*Jos työelämä yksinkertaisesti muuttuu, että se ajaa ohi sen osaamisen ja kapasiteetin, niin sitten pitää ottaa mukaan uudelleen kouluttautumista. (Esimies.)*

*Olen ihmisille sanonut viime vuoden kehittämiskeskusteluissa, että miettikää, että kannattaako teidän jäädä, teillä on varmaan annettavaa organisaatiolle, mutta onko organisaatiolla annettavaa teille jatkossa. (Esimies.)*

*Sellainen riski on otettava, että työntekijä lähtee pois. (Esimies.)*

*Silloin täytyy työnantajan katsoa, että tätä ihmistä ei päästetä vaan parantaa sen asemaa jollakin kannustimella, joko vastuuta lisäämällä tai palkkausta lisäämällä. Eihän sellaista pidä päästää joka on kerännyt hyvää osaamista ja työnantaja pannut sitten omaa panostusta. (Esimies.)*

Kehityskeskusteluihin liittyvää hyvää osaamisen johtamista haittaa tutkimuksen mukaan kiireen tuntu. Vaikka kehityskeskusteluihin varataan tietty aika, keskustelua ennen ja sen jälkeen olevat kokoukset tai vastaavat painavat esimiesten mielessä. Esimiesten välittämä kiireen tuntu välittyy myös työntekijöiden asennoitumiseen ja vaikeuttaa keskusteluun keskittymistä. Esimies saattaa vastata puhelimeen kesken kehityskeskustelun, joka vaikuttaa keskustelun ilmapiiriin. Kuitenkin esimiehet pitävät keskustelun merkitystä tärkeänä.

*On hirveän tärkeää että esimies ja alainen pystyvät pohtimaan yhdessä, miten tätä työtä pitäisi tehdä, mikä on kunkin rooli ja miten kannetaan sitä vastuuta. (Esimies.)*

*Mun mielestä yksi niitä tärkeimpiä esimiestyön tehtäviä tänä päivänä. (Esimies.)*

Kaikilla työntekijöillä ja esimiehillä on lähes samankaltainen näkemys kehityskeskustelun sisällöstä, jonka koetaan painottuvan tehtävään, siinä suoriutumiseen ja työyhteisöön. Keskustelun sisällössä kehityskeskustelujen hyödyllisyyden käsittelyn voidaan katsoa osaltaan liittyvän kehityskeskustelujen onnistumiseen. (Ruoranen 2011, 139, 141.)

*Tällä hetkellä johtoportaan ei ole tietoa välttämättä edes siitä, mitä työntekijä tekee. Kyllä sellainen kiinnostus pitäisi herätä sen osalta, että käytäisiin ensinnäkin ne kehityskeskustelut läpi ja sitten mahdollistaa sitten työntekijöille sen omassa työssä kehittymisen ja sitten myöskin talon tavoite saavutettaisiin. Kun on eri strategioita, joita toteutetaan niin kyllähän niitä on helppo myös seurata. Kun on suunnattu henkilöstöresursseja johonkin, niin sieltähän ne panokset ja tuotokset tulee sitten. Että kyllä tämä on ihan strateginen työkalu nämä kehityskeskustelut. Pitäisi olla, mutta tää on vitsi tällä hetkellä. (Työntekijä.)*

*Minä toivon, että se voimavara otetaan käyttöön. Täällä on ollut kuitenkin aikanaan vähän sellainen periaate, että ei ole kauheasti käyty kehityskeskusteluja. Tuntuu vaan hullulta, että millä ne on tiennyt nämä esimiehet mitä ne työntekijät osaa ja mitkä niiden tavoitteet on. Ei ne varmaan ole tienneetkään. (Työntekijä.)*

*Hyödynnettävyys tulee siinäkin, että siihen valmistaudutaan huolella ja puhutaan niistä tärkeistäkin asioista. (Työntekijä.)*

#### 5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen hyödyntämistä osaamisen johtamisessa, mutta myös antaa kuva osaamisen johtamisen nykytilasta kohdeorganisaatiossa. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla kolmea kohdeorganisaation esimiestä ja kolmea työntekijää. Kaikki esimiehet olivat käyneet omien sanojensa mukaan kehityskeskustelun alustensa kanssa viimeisen vuoden aikana, mutta haastateltujen työntekijöiden kokemukset ovat erilaiset. Vain yksi haastatelluista oli käynyt kehityskeskustelun melkein joka vuosi.

Ensimmäisessä osassa käsiteltiin kehityskeskusteluprosessia. Kehityskeskusteluja pidettiin luottamuksellisina ja hyödyllisinä kahdenkeskinä tilanteina, mutta keskusteluissa voitaisiin myös entistä enemmän pohtia, arvioida ja kehittää työntekijän osaamista. Kehityskeskustelujen pohjalta ei ole tehty suunnitelmia, jotka auttavat työntekijöitä kohti tavoiteltua osaamista.

Ennen kehityskeskusteluja sekä esimies että työntekijä valmistautuivat keskusteluun pohtien osaamisia, kehittymisiä ja tulevia tavoitteita käyttäen apuna organisaatiossa käytettävää lomaketta. Valmistautumisen merkitystä ei kiistetä, mutta siihen ei varata riittävästi aikaa. Kehityskeskusteluissa esimies kävi läpi työntekijän osaamisalueita sekä myös työssä tarvittavia osaamisalueita. Kehityskeskusteluissa on sovittu joistakin konkreettisista toimenpiteistä, joilla työntekijän osaamista voitiin kasvattaa. Näitä toimenpiteitä olivat esimerkiksi ministeriön järjestämät koulutukset ja työntekijöiden omaehtoinen koulutus. Varsinaista kehityssuunnitelmaa ei ole kuitenkaan tehty. Haastateltavat esimiehet tunsivat työntekijöidensä työtehtävät ja niiden vaatimukset. Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan esittää, että esimiehet

pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä sekä oman esimiestyönsä että johtamisensa osana ja kehityskeskusteluja käytetään melko usein osaamisen arviointiin.

Toinen osio käsitteli osaamista ja osaamisen johtamisen nykytilaa. Tutkimushaastattelujen perusteella käy selvästi ilmi, että osaamisen johtamista tulisi kehittää uuden strategiatyön yhteydessä ja tässä yhteydessä osaamiset tulisi määritellä. Strategian jalkauttaminen on vaikeaa ja osaamisen johtamisessa strategian merkitys on vähäinen. Lisäksi esimiehet kokevat strategian liittämisen kehityskeskusteluihin vaikeana. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä esimiesten rooli on tärkeä ja myös esimiehet tarvitsevat koulutusta. Kehityskeskusteluista pidetään, mutta ei säännöllisesti eikä henkilöstölle tehdä kehittämissuunnitelmia, vaikka juuri kehityskeskustelu on hyvä väline henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen.

Kolmas teema käsitteli kehityskeskustelujen hyödyntämistä osaamisen johtamisessa. Kirjallisuuden perusteella kehityskeskustelu on yksi osaamisen johtamisen käytetyimmistä työkaluista, mutta sen hyödyntäminen ei ole esimiehille täysin selvää. Esimiehet ymmärtävät kehityskeskustelujen olevan tärkeä osa osaamisen johtamista ja kehittämisestä, mutta työntekijöiden mielestä heidän osaamispotentiaaliaan ei hyödynnetä siinä määrin kuin olisi mahdollista. Sekä esimiehet että työntekijät katsovat, että kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää paremmin kuin tähän asti on tehty. Tämä on hyvä lähtökohta tulevaisuutta ajatellen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työvoiman saatavuus vaikeutuu tulevina vuosina suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Osaajien rekrytointi ja pitäminen työmarkkinoilla tuo haasteita organisaatioille. Ongelmallista on myös se, ettei työmarkkinoilla olevien henkilöiden osaaminen vastaa tarvetta. Työnantajat joutuvat yhä tarkemmin miettimään, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten varmistetaan osaamisen kehittyminen muuttuvien tavoitteiden mukaan. Tulevaisuudessa eläköityminen vie mukanaan paljon osaamista ja tietoa, joka on tärkeää siirtää muille työntekijöille. Osaamisen siirtäminen ja tulevaisuuden osaamiskapeikkojen havaitseminen korostuu ja tässä toiminnassa avainasemassa on osaamisen johtaminen. On tärkeää nähdä kokonaisuus, jolla osaamisen katoamiseen voidaan varautua ja nähdä kehityskeskustelut osaamisen johtamisen keskiössä. Osaamisen johtamista ei ole ilman kehityskeskusteluja ja kehityskeskustelujen oikea käyttö turvaa osaamisen kartoittamisen, kehittämisen ja siirtämisen koko organisaation tulevaisuuden turvaamiseksi.

Organisaation toimivuudelle on tärkeää yhteisen vision ja tavoitteiden määrittäminen. On arvioitava, millaista osaamista organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee ja sen jälkeen selvittää nykyisen osaamisen taso. Tämä on mahdollista, mikäli organisaatiossa on toimivat vuorovaiikutussuhteet ja jos oppimista ja yksilön halua kehittyä arvostetaan. Tulevaisuuden osaamistarpeisiin voidaan näin vastata esimerkiksi kehittämistoimenpiteillä. Kehityskeskustelujen kautta ohjataan työntekijöitä kohti organisaation visiota ja tavoitteita ja myös keinoja osaamisen kehittämiseksi voidaan miettiä kehityskeskusteluissa. Kuntatyönantaja –lehdessä (4/2011) mukaan hallitusohjelma odottaa kunnilta tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Hallitusohjelmaan sisältyy muun muassa tavoitteet tuloksellisuuden parantamisesta ja työurien pidentämisestä. Hallitus pitääkin tarpeellisena edistää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien käyttöä osana työntekijöiden osaamisen suunnitelmallista kehittämistä.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa. Tutkielman toisessa luvussa käsiteltiin osaamista ja osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys on laaja ja liittyy vahvasti oppivan organisaation käsitteeseen. Osaamisen johtamisen liittyminen johtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen on vahvistunut (ks. Kivinen 2008, 191). Henkilöstöön sitoutuneen osaamisen saaminen käyttöön on tärkeää organisaation kehittymiselle ja menestymiselle. Esimiehen rooli on mer-

kittävä yksilön osaamisen kehittämisen kannalta, jotta alainen ymmärtää oman osaamisensa kehittämisen merkityksen organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely tapahtuu vision, strategian ja tavoitteiden kautta. Kohdeorganisaatiossa osaamistarpeiden selvittäminen tulisikin tehdä osana uutta strategiaa. Osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää, minkälaisia osaamistarpeita tarvitaan erilaisissa prosesseissa ja tiimeissä. Osaamiset voidaan määritellä henkilötarkkuudella, mutta on myös tärkeää määritellä, minkälaista osaamista tarvitaan kussakin työtehtävässä. Tällainen osaamiskartoitus on hyvä menetelmä määritellä osaamisalueiden puutteita.

Kolmannessa luvussa kartoitettiin kehityskeskusteluprosessia. Kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelun yhtenä tavoitteena on osaamisen kehittyminen. Kehityskeskustelun avulla alaisen työhön, osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät tarpeet käydään läpi säännöllisesti ja systemaattisesti. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskusteluun valmistaudutaan etukäteen. Tutkimuksen perusteella kaikkien työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja ei käydä säännöllisesti ja tähän voidaan suurimpana esteenä pitää konkreettisen ajan puutetta.

Hyvin suunniteltujen ja toteutettujen kehityskeskustelujen avulla esimies saa tärkeää tietoa alaisten osaamisista ja niiden puutteista. Kirjallisuudessa painottuu kehityskeskustelujen merkitys osana koko organisaation johtamisjärjestelmää, sillä keskustelujen avulla voidaan jalkauttaa organisaation visio ja tavoitteet ja näin saada organisaation kaikki jäsenet toimimaan tavoitteiden mukaisesti kohti haluttua päämäärää. Kehityskeskustelu on alun perin ollut johtamisen väline ja sen rooli on tärkeä suoritusarvioinneissa, tavoitteiden asettamisessa ja henkilökohtaisessa kehittämisessä. Lisäksi kehityskeskustelulla on merkitystä motivoinnin välineenä.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”Miten kehityskeskusteluja hyödynnetään osana osaamisen johtamista?” Tutkimuksen perusteella esimiehet eivät juurikaan hyödynnä kehityskeskusteluja osaamisen johtamisessa. Suurimmaksi ongelmaksi haastattelujen perusteella nousi kehityskeskustelujen systemaattinen käyminen, sillä kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi työntekijöiden osaamisista ja osaamisvajaita. Kehityskeskustelujen lisäksi esimiehet voisivat käydä lyhyempiä keskusteluja työntekijöiden kanssa. Keskustelutuokio sisältäisi lyhyen katsauksen työtilanteesta, työntekijän tarpeista ja jaksamisesta sekä mahdollisista ongelmista.



Myös työntekijän hankkiman lisäkoulutuksen jälkeen käydyssä kehityskeskustelussa voidaan sopia, miten uutta osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelut pitäisi liittää osaksi osaamisen johtamista. Keskeisenä asiana organisaatiossa on osaamisalueiden määrittely. Minkälaista osaamista organisaatiossa on ja miten sitä halutaan kehittää? Osaamisen johtaminen tulee ottaa esille organisaatiossa uuden strategiatyön yhteydessä, johon esimiesten lisäksi myös henkilöstön on syytä osallistua. Organisaation perustehtävän merkitys tulee määritellä ja tämän jälkeen tarkistaa ydinosaamisalueet ja niiden pohjalta määritellä henkilöstön osaamistarpeet. Henkilöstölle tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä kehittämissuunnitelmat, sillä työntekijöiden osaamista täytyy osata arvostaa.

Kehityskeskusteluissa on tärkeää keskustella työntekijän osaamisesta ja sen kehittämisestä. Työntekijälle on annettava mahdollisuus kehittyä ja yhdessä voidaan miettiä mahdollisia kouluttautumistarpeita. Esimiesten on tiedettävä, mitä osaamista organisaatiossa on ja miten puuttuvaa osaamista kehitetään tai hankitaan. Välineitä osaamisen johtamiseen ovat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, koulutus, kehittäminen ja työnkierto. Osaamisen johtamiseen on luotava käytännöt hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Johtajan on kannettava vastuu organisaatiosta, jossa ihmisten on koko ajan kehitettävä kykyjään. Esimiehet ovat tärkeitä osaamisen kehittäjiä ja heillä tulisi olla näkemyksensä oman tulosalueensa kehittämistarpeista ja työntekijöittensä osaamisen kehittämisestä. Tämän vuoksi esimiehillä itsellään on oltava osaamisen johtamisesta tarpeeksi tietoa, jotta he pystyvät hoitamaan osaamiseen johtamiseen liittyvät tehtävät. Suosituksena on, että esimiehille laaditaan osaamisen johtamiseen selkeät ohjeet, joiden avulla käytäntöjä voidaan lähteä kehittämään.

Työntekijöiden lisäksi esimiesten tulisi kouluttautua ja kehittää itseään. Kaikkien esimiesten tulisi saada valmennusta osaamisen johtamiseen, jonka pitäisi olla luonnollinen osa esimiestyötä. Myös alaisten tulisi nähdä osaamisen johtaminen ja kehittäminen keskeisinä asioina omassa työssään, koska heidän pitää kyetä uudistamaan omaa osaamistaan työnsä ja organisaation toiminta-ajatuksen ja päämäärien edellyttämällä tavalla. Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja samalla nostaa työntekijöiden itsetuntoa tuemalla onnistumisia. Osaamisen johtaminen vaatii kuitenkin panostuksia. Esimies luo perustan

ja mahdollisuuden oppimiselle ja kehittymiselle, mutta esimies ei voi kehittyä alaistensa puolesta, motivaatio ja vastuu kehittymisestä on siis myös alaisilla. Työntekijän on sisäistettävä organisaation strategia ja nähdä omaa osaamisensa suhteessa suurempaa kokonaisuutta. On syytä pohtia, miten osaamisen kehittymistä voidaan palkita, jolloin osaaminen ja sen kehittyminen tulisi vahvemmaksi osaksi organisaatiokulttuuria.

Hiljaisen tiedon sekä organisaation tulosalueiden välisen tiedon ja osaamisen saamiseksi koko työyhteisön käyttöön tarvitaan uusia käytäntöjä. Avoimuuden lisäämiseen ja tiedon liikkumiseen voidaan vaikuttaa merkittävästi tukemalla ja johtamalla osaamista. Johtajien tehtävä on luoda ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä. Haastatteluissa korostui vapaan keskustelun ilmapiiri - ”ovi on aina auki” - ja vuorovaikutus muulloinkin kuin kehityskeskustelun yhteydessä. Kirjallisuuden perusteella luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri edistävät uuden tiedon ja osaamisen muodostumista organisaatiossa.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Mihin suuntaan kehityskeskusteluita halutaan kehittää?” Kehityskeskusteluita halutaan kehittää, mutta suurimpana haasteena nähdään niiden säännöllinen käyminen. Kehityskeskustelut tulee käydä säännöllisesti vähintään kerran vuodessa, mutta asioita voidaan tarpeen tullen tarkentaa puolivuositain, mikäli tähän on tarvetta. Henkilöstön kehityssuunnitelmien tekeminen on yksi tärkeimmistä asioista, joka kannattaa ottaa käyttöön mahdollisimman pian osaamisvoimavarojen kartoittamisen lisäksi. Kehityskeskustelut tulee nähdä tärkeänä osana osaamisen johtamista ja kehittämistä. Kehityskeskustelussa on tarkasteltava henkilön osaamisen tasoa nykyiseen tehtävään ja sovittava osaamisen kehittämistä kirjaamalla asiat kehityssuunnitelmaan. Kehityssuunnitelmat tehdään vuodeksi eteenpäin, mutta samalla tarkastellaan henkilön urasuunnitelmaa myös pidemmällä aikavälillä.

Kehityskeskustelu prosessina on kirjallisuuden perusteella hyvin systemaattinen. Kehityskeskustelu tulisi käydä säännöllisin väliajoin, vaikka toisinaan ajan löytäminen kehityskeskusteluita varten voi olla vaikeaa. Varsinkin esimiesten mielestä prosessin läpikäyminen vie paljon aikaa ja yhteistä aikaa keskusteluun on vaikea löytää. Myös keskusteluun valmistautumista ja jälkitoimenpiteitä pidetään työläinä ja aikaa vievinä. Kehityskeskustelussa käytettävä lomake on syytä pitää yksinkertaisena. Mikäli lomake on kankea ja samat asiat toistuvat useassa eri kohdassa, se voi haitata keskusteluun valmistautumista.

Toimiva kehityskeskustelu edellyttää, että alaiset ja esimiehet ovat selvillä sekä kehityskeskustelujen tavoitteista että käytännön toteutuksesta. Kehityskeskusteluista on eniten hyötyä, jos se on säännöllinen prosessi. Jatkuvuus lisää suoritusarviointien vertailtavuutta ja mahdollistaa tulosten toteutumisen seurannan pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi on tärkeää, että kehityskeskustelu toteutetaan jokseenkin samalla tavalla jokaisella kerralla. Molempien osapuolien tulee valmistautua kehityskeskusteluun huolellisesti, siihen tulee varata riittävästi aikaa ja keskustelutilanteen tulee olla häiriötön. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että esimiehet pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä osana omaan esimiestyöhönsä ja johtamistaan, mutta esimiesten tulee myös ottaa vastuu kehityskeskustelujen käymisestä ja niiden hyödyntämisestä. Esimiesten tulisikin pyytää ja saada palautetta omasta toiminnastaan kehittääkseen omaa johtamistaan.

Kehityskeskusteluihin on valmistauduttava huolellisesti. Kun molemmat osapuolet valmistautuvat huolellisesti pohtien keskustelun teemoja, molemmat puhuvat samoista asioista ja keskustelusta tulisi hyödyllisempi. Tärkeintä olisi kuitenkin, että molemmat osapuolet pitävät keskustelua hyödyllisinä ja sitoutuisivat kehityskeskusteluprosessiin. Tätä edesauttaa, kun keskustelut johtavat konkreettisiin kirjattaviin asioihin, joita seurataan ja joista pidetään kiinni. Haastattelussa esiintuodut ongelmat ja kehittämistarpeet otetaan vakavasti. Kehityskeskustelu on hyvä johtamisen väline ja työkalu henkilöstön työsuorituksen ja osaamisen kehittämiseksi, jos esimiehillä on motivaatiota hyödyntää kehityskeskusteluja. Tutkimuksessa haastateltujen työntekijöiden mielestä keskustelut eivät kuitenkaan johda mihinkään. Mikäli kehityskeskusteluprosessissa on puutteita, ne on korjattavissa. Tärkeintä on, että organisaation johto kuuntelee työntekijöiden mielipidettä kehityskeskustelujen onnistumisesta ja hyödyntämisestä. Kun kehityskeskustelu on organisaation käytännön mukaan käytävä, miksi ei siis kannattaisi hyödyntää niitä täysipainoisesti?

Tutkimusprosessi ei pääty koskaan siihen, että tutkimusongelma saadaan selvitettyksi, sillä vastaukset ovat aina vain osavastauksia ja osatotuksia. Tutkimus ei lopu, vaan se täytyy lopettaa tekemällä tuloksista raportti ja panemalla sille piste. Tutkimuksessa saatavat vastaukset kuitenkin usein herättävät uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja. Yhden tutkimuksen loppu voi olla toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 1993, 237.)

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää osaamisen johtamisessa. Jatkossa olisi mielenkiintoista saada laadullisella tutkimuksella yksilöidym-

pää tietoa esimiesten näkemyksistä kehityskeskustelujen hyödynnettävyydestä, koska kirjallisuuden perusteella kehityskeskusteluista saatavaa hyötyä ei voida kiistää. Esimiesten tulisikin sitoutua käymään ja hyödyntämään kehityskeskusteluja siten, että niistä olisi hyötyä sekä alaiselle että esimiehelle itselleen, mutta myös organisaatiolle.

Jos aikoo menestyä, on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti (Juuti & Vuorela 2002, 9).

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta (2008): Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Juva.

Abell, Angela & Oxbrow, Nigel (2002): *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*. Library Association Publishing. London.

Aarnikoivu, Henrietta (2010a): *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kauppakamari. Edita. Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta (2010b): *Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin*. WS Bookwell Oy. Juva.

Alasuutari, Pertti (1993): *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Autio, Veli-Matti, Juuti, Pauli & Latva-Kiskola, Elina (1988): *Kehityskeskustelut*. JTO oppikirja, sarja 1. JTO. Turku.

Autio, Veli-Matti, Juuti, Pauli & Wink, Heidi (2010): *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen*. Hansaprint Oy. Vantaa.

Berlin, Satu (2008): *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Acta Wasaensia No 198.

Boudreau, John W., & Ramstad, Peter M. (2008): *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Dawson, Ross (2000). *Developing Knowledge-Based Client Relationships. The Future of Professional Services*. Butterworth Heinemann. Boston.

Eardley, Alan & Uden, Lorna (2008): *Knowledge sharing in the learning process. Experience with Problem-based Learning*. Teoksessa Naaranoja, Marja (ed.): *Knowledge management in organisation (KMO 2008)*. Challenges of knowledge management, s. 263–272.

Ekman, Gunnar (2007): *Från prat till resultat - Om vardagens ledarskap*. Liber AB. Malmö.

Erämetsä, Timo (2009): *Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä*. Kariston Kirjapaino Oy. Helsinki.

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2003): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future. Harvard Business School Press. Boston.
- Hautala, Tiina M. (2005): Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. Viitattu 22.9.2010. Saatavilla pdf-muodossa:  
<URL:[http://lta.hse.fi/2005/3/lta\\_2005\\_03\\_a4.pdf](http://lta.hse.fi/2005/3/lta_2005_03_a4.pdf)>
- Henttonen, Elina (2002): Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009): Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Huotari, Päivi (2009): Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1382.
- Huseman, Richard C. & Goodman, Jon P. (1998): Leading with knowledge: the nature of competition in the 21st century. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Hyrkäs, Elina (2009): Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Tampereen teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Järvinen, Pekka (2001): Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Järvinen, Pekka (2006): Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kalaja, Paula, Alanen, Riikka & Dufva, Hannele (2011): Kieltä tutkimassa. Tutkielman laatijan opas. Tammerprint. Tampere.
- Kauhanen, Juhani (2003): Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Dark Oy. Vantaa.

- Kauhanen, Juhani (2010): Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2000): Strategisen osaamisen johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2001): Strategisen osaamisen johtaminen. Edita Oyj. Helsinki.
- Kirjavainen, Paula, Laakso-Manninen, Ritva, Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa (2003): Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Kivinen, Tuula (2008): Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kopijyvä. Kuopio.
- Kiviniemi, Kari (2010): Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. WS Bookwell Oy. Juva, 70 - 85.
- Koski, Satu (2008): Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Viitattu 10.11.2011. Saatavilla pdf-muodossa: <URL:<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02905.pdf>>
- Koskinen, Anja (2008): Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä. Viitattu 10.11.2011. Saatavilla pdf-muodossa: URL:<http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=18813>
- Kukko, Marinne, Yliniemi, Terhi, Okkonen, Jussi & Hannula, Mika (2004): Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä - käytännön toteutus suomalaisissa suuryrityksissä. Cityoffset Oy. Tampere
- Kuusinen, Päivi (2009): Kehityskeskustelut – hyödyksi vai velvoitteeksi. Viitattu 10.11.2011. Saatavilla pdf-muodossa: <URL:[http://hse\\_ethesis\\_12040.pdf](http://hse_ethesis_12040.pdf)>
- Laaksonen, Hannele, Niskanen Jouni, Ollila, Seija & Risku, Aija (2005): Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Laine, Pertti (2007): Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta? Julkaisusarja A – Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Nro A20/2007. Esa Print. Tampere.

- Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola Veikko (2004): Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Karisto Oy. Helsinki.
- Lehto, Sakari T. (2001): Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.
- Linna, Anne (2008): ”SE ON NIIN VÄÄRIN!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Uniprint. Turku.
- Lisää vastuuta kuntatyönantajille. 2011. Kuntatyönantaja nro 4/2011, 12–13.
- Manninen, Olavi, toim.,(2009): Työelämäosaamisen käsikirja. Domus Print Oy. Tampere.
- Mikkola, Johanna (2006): Kehityskeskustelujen toimivuus. Viitattu 29.11.2010. Saatavilla pdf-muodossa: <URL:<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01105.pdf>>
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro & Nishiguchi, Toshihiro (2001): Knowledge emergence. Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford University Press. Oxford.
- Nummelin, Tarja (2007): Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Juva.
- Osaamisen johtaminen (2001). Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6/2001. Helsinki.
- Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä (2000). Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8/2000. Viitattu 1.10.2010. Saatavilla pdf-muodossa:  
URL:[http://www.vm.fi/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/97308\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/97308_fi.pdf)
- Otala, Leenamajja (2008): Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Pohjois-Pohjanmaan liitto (2010): Pohjois-Pohjanmaan liiton tilinpäätös 2010.
- Rainisto, Sami (2010): Hohhoijaa, taas pitäisi keskustella. Talouselämä 5/2010, 55.



- Ristikangas, Vesa, Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva (2010): Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WS Bookwell Oy. Juva.
- Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen Eija (2011): Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ronthy-Österberg, Marika & Rosendahl, Suzanne (2004): Kehityskeskustelun opas. Tietosanomaa. WSOY. Porvoo.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1997): Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Ruoranen, Raija (2011): Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Acta Universitatis Tamperensis 1588. Tampere University Press. Tampere.
- Ruuska, Pekka (2002): Osaaminen yrityksen arvon perustana. Teoksessa Virkkunen, Jaakko (toim.): Osaamisen johtaminen muutoksessa, s. 167–172.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1996): Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-Paino. Tampere.
- Scott-Lennon, Frank (1999): Kehityskeskustelu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Senge, Peter M. (2006): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. London. Random House Business.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Juth, Elina (2003): Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kunnallistieteen aikakauskirja 31:3. Kunnallistieteen yhdistys. Helsinki.
- Sirkiä, Saara (2006): Hyödystä vai velvollisuudesta? – Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja kehityskeskusteluihin retorisisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Viitattu 10.11.2011. Saatavilla pdf-muodossa:  
<URL:<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/3469/hyodysta.pdf?sequence=2>>.
- Sistonen, Samuli (2008): Paranna tuloksia ja palkitse. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, Pentti (2000): Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004): Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007): Älykäs johtajuus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Talka, Juha (2008): Tulos- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen hyödyllisyys tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistön kokemana. Viitattu 10.11.2011. Saatavilla pdf-muodossa: <URL:<http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=18455>>.

Ukkonen, Otto (1991): Esimies-alaiskeskustelu. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Ulrich, Dave (2007): Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki.

Valpola, Anneli (2000): Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Valpola, Anneli (2002): Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Juva.

Wang, Feng Kwei & Plaskoff, Josh (2002): An integrated development model for KM. Teoksessa Bellaver, Richard F., Lusa, John M. (toim.): Knowledge management strategy and technology, s. 113–134.

Viitala, Riitta (2002): Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Universitas Wasaensis No 109.

Viitala, Riitta (2004): Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

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

Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2000): Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press. New York.

Vähämäki, Maija (2005): Oppivan organisaation kehittyminen pk-yrityksissä. Teoksessa Kirjavainen, Paula, Lähteenmäki, Satu, Salmela, Hannu & Saru, Essi (toim.): Monta tietä oppivaan organisaatioon, s. 55–72.

Åberg, Leif (2000): Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, Leif (2006): Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Liite 1

## **Teemahaastattelurunko**

### **Taustakysymykset:**

Kauanko olet ollut organisaation palveluksessa/esimiesasemassa?

Kuinka usein olet käynyt kehityskeskusteluja alaistesi kanssa?

### **Haastattelun teemat:**

#### **1. Kehityskeskusteluprosessi**

- keskustelun organisointi, valmistautuminen ja sisältö
- työn asettamien vaatimusten arviointi
- osaamisen arviointi suhteessa työnkuvaan
- menneen kauden arviointi ja tulevaisuuden tavoitteista sopiminen
- kehityssuunnitelman tekeminen ja seuranta
- Miten näet kehityskeskustelujen tarkoituksen?
- Miten organisaation strategia liitetään kehityskeskusteluprosessiin?
- Miten kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää paremmin?

#### **2. Osaaminen ja osaamisen johtaminen**

- Mitä mielestäsi tarkoitetaan osaamisella?
- Mikä on mielestäni esimiehen rooli osaamisen johtamisessa?
- Mikä on osaamisen merkitys kehityskeskusteluissa?
- Mitä toimenpiteitä käytetään työntekijän osaamisen lisäämiseksi?
- Miten kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää osaamisen näkökulmasta?
- Millainen kehityskeskustelu parhaimmillaan olisi osaamisen johtamisen näkökulmasta?
- Mitkä kehityskeskusteluihin liittyvät asiat voivat edistää / haitata hyvää osaamisen johtamista?

Liite 2

## **Pohjois-Pohjanmaan liiton kehityskeskusteluohje**

### **KEHITYSKESKUSTELUT**

Pohjois-Pohjanmaan liiton koko henkilöstö käy vuosittain kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa.

Kehityskeskustelut etenevät seuraavasti:

<u>Esimies</u>	<u>Keskustelija</u>
Maakuntahallituksen pj.	Maakuntajohtaja
Maakuntajohtaja	Tulosalueen johtajat
Tulosalueen johtajat	Oman tulosalueen henkilöstö

Kehityskeskustelu on aina **luottamuksellinen**. Keskustelussa voi tulla esille asioita, joita olisi hyvä käsitellä muidenkin kanssa. Sellaiset asiat voidaan ottaa puheeksi yleisenä asiana tai yksilöidysti, mikäli siitä ovat molemmat osapuolet sopineet.

Kehityskeskusteluun varataan häiriötön tila ja aikaa noin 2-3 tuntia/työntekijä.

Esimies kirjaa kehittämiskeskustelun. Tiedot tallennetaan esimiehen omiin tiedostoihin. Kehityskeskustelujen yleispiirteinen yhteenveto tehdään vuosittain tuloaluetasolla ja käydään läpi keskustellen johtoryhmässä/koordinaatioryhmässä ja tiimeissä.

**KEHITYSKESKUSTELU****Päivämäärä:** \_\_\_\_\_**Keskustelija:** \_\_\_\_\_**Esimies:** \_\_\_\_\_

- 1. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?**
  - laaditaan/tarkistetaan yhdessä tehtävänkuvaus
  
- 2. Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?**
  
- 3. Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?**
  
- 4. Koetko joitakin asioita työtehtävien hoitamisessa, omassa roolissasi tai työyhteisössäsi hankalina/ongelmallisina?**
  
- 5. Miten olet mielestäsi onnistunut henkilökohtaisten tavoitteidesi saavuttamisessa?**
  
- 6. Miten olet ylläpitänyt ja kehittänyt ammattitaitoasi edellisen kehityskeskustelun/työhöntulosi jälkeen?**
  
- 7. Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut edellisen kehityskeskustelun jälkeen? Mitä vaikutuksia muutoksilla on ollut esim. työssä suoriutumiseen ja työnteon edellytyksiin?**
  
- 8. Mihin suuntaan toivot työsi kehittyvän tulevaisuudessa?**
  
- 9. Mitä tavoitteita sinulla on seuraavalle vuodelle/vuosille?**
  
- 10. Mitkä ovat osaamisvahvuutesi ja toisaalta osaamisaukkosi ajatellen nykyistä työtehtävääsi tai mahdollisesti muuttuvaa työtehtävääsi?**

11. **Mitä osaamisalueita sinun tulisi kehittää (peilaa edelliseen kysymykseen)?**
12. **Mitä erilaisen oppimisen keinoja haluaisit hyödyntää henkilökohtaisessa kehitymisessäsi (koulutus, mentorointi, työnkierto ym.)?**
13. **Miten arvioisit omaa työssä jaksamistasi tällä hetkellä ja miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasasi lähivuosina?**
14. **Miten yhteistyö on sujunut työtovereittesi ja muiden yhteistyötahojesi kanssa?**
15. **Mitä hyvää on ollut johtoryhmätyöskentelyssä/ koordinaatioryhmän työskentelyssä/ tiimityöskentelyssä?**
16. **Mitä parannettavaa em. olisi ja miten sitä voitaisiin parantaa?**
17. **Missä asioissa odotat tukea esimieheltä?**
18. **Miten meidän keskinäinen yhteistyömme on mielestäsi sujunut?**
19. **Mihin olet tyytyväinen johtamisessani?**
20. **Mihin toivot muutosta johtamistavassani?**
21. **Haluatko vielä tuoda esiin jonkun muun asian, josta toivoisit keskusteltavan kehityskeskustelussa?**
22. **Keskustelussa sovittiin seuraavista asioista:**