

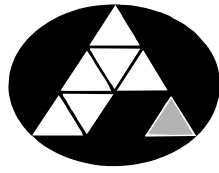
POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teemu Tiainen

KEHITYSKESKUSTELUT OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA
KIDEX OY:SSÄ

Välttämättömästä pahasta hyödylliseksi työkaluksi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Lokakuu 2011

Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma YAMK

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6801

Tekijä(t)

Teemu Tiainen

Nimeke

Kehityskeskustelut osana osaamisen johtamista Kidex Oy:ssä

Välttämättömästä pahasta hyödylliseksi työkaluksi

Toimeksiantaja

Kidex Oy

Tiivistelmä

Käsitteenä osaamisen johtaminen on työelämän kentässä varsin uusi, vaikka organisaatioissa onkin hoidettu siihen liittyviä asioita enemmän ja vähemmän systemaattisesti jo vuosikymmeniä. Kehityskeskustelut sen sijaan ovat olleet arkipäivää useimmissa suomalaisissa organisaatioissa muutaman vuosikymmenen ajan. Vallitsevissa johtamisopeissa ja yleisessä mielipiteessä kehityskeskusteluja arvostetaan. Koetusta tarpeellisuudesta huolimatta kehityskeskustelujen päälle on kasaantumassa kehittämispaineita.

Tässä työssä tutkittiin kvalitatiivisen tapaustutkimuksen keinoin Kidex Oy:n työntekijöiden tunteja kehityskeskusteluja koskien ja peilattiin niitä muiden tutkimuksien tuloksiin sekä omiin kokemuksiini ja näkemyksiini asiasta. Samalla nostettiin osaamisen johtaminen teeman keskiöön, etteivät kehityskeskustelut jäisi pelkästään sen irralliseksi osioksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehet ja työntekijät asennoituvat kehityskeskusteluihin pääosin myönteisesti. Positiiviset kokemukset kehityskeskustelusta liittyvät vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja palautteen saamiseen. Kielteiseksi kokemukseksi nousi se, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat eivät etene. Mikäli konkreettisia hyötyjä ei ole saatu, ei kehityskeskustelua yleensä koeta myöskään mielekkääksi tai tarkoitukselliseksi asiaksi.

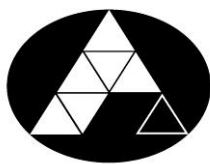
Tutkimuksen ja omien pohdintojeni perusteella Kidex Oy:n osaamisen johtamisesta löytyy parantamisen varaa. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousevat osaamisen kehittämissuunnitelma, kehityskeskustelut sekä kehityskeskustelujen yhteydessä toteutettava osaamiskartoitus.

Kieli
suomi

Sivuja 49
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat

osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu, palautteen antaminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
October 2011
Degree Programme in Technology
Competence Management

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6801

Author(s)
Teemu Tiainen

Title
Development Discussions as Part of Intellectual Capital Management in Kidex Oy
From necessary evil to useful tool
Commissioned by
Kidex Oy

Abstract

The concept of intellectual capital management is a relatively new field of work, even if the organizations have taken care of the issues related to it more or less systematically for decades. On the other hand, individual development discussions have been quite common in most Finnish organizations for several years. In the present day leadership doctrines and in the prevailing public opinion development discussions are appreciated. Despite the perceived need development pressures are accumulating on the development discussions.

In this thesis Kidex Ltd's employees' feelings about development discussions were studied by qualitative case methods. The results were compared with other studies as well as with my own experiences and views. Intellectual capital management was raised at the center of the theme so that development discussions would not be only a separate part of it.

The results show that the attitudes of managers and staff in development discussions are mainly positive. Positive experiences of development discussions are related to opportunities to influence one's own work and getting feedback. Negative experiences are related to the fact that agreed things are not going forward. If the concrete benefits have not been reached, development discussion is not seen as an intentional or meaningful thing.

This research and my own reflection show that Kidex Ltd's intellectual capital management can be improved. The key areas of improvement are intellectual capital development planning, individual development discussions and knowledge mapping.

Language
Finnish

Pages 49
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
Intellectual capital management, individual development discussion, feedback

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
2 TAUSTAA TUTKIMUKSELLE	7
2.1 Aikaisempia tutkimuksia	8
2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN – YKSILÖIDEN OSAAMISILLA YRITYKSEN MENESTYKSEEN?	12
3.1 Yksilön osaamisesta organisaation osaamiseksi	14
3.2 Yrityskulttuurin vaikutus oppimiseen	16
3.3 Osaamiskartoitus	17
3.4 Osaamisen johtaminen Kidex Oy:ssä	18
4 KEHITYSKESKUSTELUT – MITÄ NIILLÄ TARKOITETAAN	20
4.1 Kehityskeskustelujen historiaa	20
4.2 Mitä kehityskeskustelut voivat olla?	22
4.3 Kehityskeskustelut Kidex Oy:ssä	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1 Aineiston keruu	25
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	26
6 TUTKIMUSHAASTATTELUN TULOKSIA	27
6.1 Miten kehityskeskustelut toimivat Kidex Oy:ssä	27
6.2 Miten kehityskeskusteluun pitäisi valmistautua	30
6.3 Millaista kehityskeskustelua pidetään onnistuneena	31
6.4 Miten kehityskeskustelut palvelevat osaamisen johtamista	33
6.5 Miten kehityskeskustelut saataisiin palvelemaan paremmin osaamisen johtamista	34
6.6 Ryhmäkehityskeskustelujen käyttöönotto	36
7 TUTKIMUKSEN TULOKSIA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	37
7.1 Osaamisen kehittämissuunnitelma	38
7.2 Kehityskeskustelut	40
7.3 Osaamiskartoitus	43
8 POHDINTOJA	45
8.1 Tulevaisuuden osaamistarpeet	45
8.2 Oppimismyönteinen yrityskulttuuri	47
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1 Haastatteluun valmistautumislomake

1 JOHDANTO

Yritykset ovat kautta aikain osanneet ja halunneet seurata ja johtaa yrityksen resursseja, jotka ovat helposti mitattavissa rahana tai prosentteina. Yrityksen johdolle on tarjolla mittava määrä erilaisia johtamisen työkaluja, joiden pääasiallinen tarkoitus on arvon tuottaminen osakkeen omistajille esimerkiksi laatukäsikirjan keinoin, prosesseja kehittämällä tai strategiakarttoja luomalla. Aineeton pääoma vilahtelee jo yrityksiä strategisessa suunnittelussa, mutta aineettomaan pääomaan kuuluvaan osaamiseen ei useinkaan osata suhtautua resursseina samantyyppisellä vakavuudella, kuin vaikkapa lattiaan ruuvattuun konekantaan.

Osaamisen epämääräisyys on ollut syynä osaamisen johtamisen hitaaseen siirtymiseen ylimmän johdon aidon kiinnostuksen kohteeksi. Osaaminen ei ole konkreettinen asia, sitä on vaikea määrittää, johtaa ja mitata. Osaamisen arvo kohdistuu tulevaisuuteen, jonka kuvaamiseen ollaan vasta miettimässä yhtenäisiä tapoja (Ojala 2005). Tosiasiassa ihmiset muodostavat tätä nykyä yrityksen suurimman menoerän, joten heidän painoarvonsa soisi johtamisessa olevan jo suurempi.

Kehityskeskustelut sen sijaan ovat olleet arkipäivää useimmissa suomalaisissa organisaatioissa muutaman vuosikymmenen ajan. Vallitsevissa johtamisopeissa ja yleisessä mielipiteessä kehityskeskusteluja arvostetaan. Myös viimeaikaiset tutkimukset puoltavat tätä käsitystä: kehityskeskusteluihin suhtaudutaan myönteisesti ja niitä pidetään varsin tarpeellisina. Kiiltokuvapinnan alla kuitenkin kihi-see. Kehityskeskustelukäytännöissä on kohdattu monia vaikeuksia ja se on saanut osakseen yhä enemmän kritiikkiä erilaisin perustein. Kehityskeskusteluihin ollaan tyytymättömiä ja turhautuneita, eikä vähiten siksi, että ne koetaan yritysjohdon määräämäksi pakkopullaksi, ja koska useimmiten keskustelussa sovitut asiat ja päätökset eivät johda mihinkään. Ei liene kuitenkaan väärin todeta, että osaamisen johtamista on lähes mahdotonta toteuttaa ilman kehityskeskusteluja. Niiden pitäisi osaltaan turvata organisaation osaamisen kartoittaminen, kehittäminen ja siirtäminen niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudenkin tarpeita ajatellen. Se vaatii kuitenkin sitoutumista ja päämäärätietoisuutta. Onko kehi-

tyskeskusteluista tähän? Millaisilla muutoksilla ja kehittämisellä kehityskeskusteluista tulisi aidosti edellä mainitut tarpeet tyydyttävä osaamisen johtamisen työkalu?

Suomalainen yrityskehittäjä elää suurten muutosten aikoja, kun perinteinen ”savupiipputeollisuus” tekee lähtöä halvemman työvoiman maihin. Kannattavuutta ei voida enää hakea pelkästään konekantaa uusimalla ja vaatimalla työntekijöiltä enemmän tehokkuutta. Tarvitaan esimerkiksi uusia ideoita, lisäarvoa tuottavia palveluita valmistettavan tuotteen rinnalle ja entistä parempaa asiakaspalvelua. Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin, ei vain tietotyöhön. Näihin tehtäviin tarvitaan ihmisiä – osaavia sellaisia.

2 TAUSTAA TUTKIMUKSELLE

Käsitteenä osaamisen johtaminen on työelämän kentässä varsin uusi, vaikka organisaatioissa onkin hoidettu siihen liittyviä asioita enemmän ja vähemmän systemaattisesti jo vuosikymmeniä. Lähestymistapa on kuitenkin tuore ja kokonaisvaltaisempi ja siksi kiinnostava. Kehityskeskustelut vastaavasti saapuivat Suomeen noin 1970-luvulla, joskin suuremman roolin koko organisaation kehittämisessä ne saivat vasta 1990-luvulla. Käsitteet ja kokemukset kehityskeskusteluista ovat olleet varsin myönteisiä, mutta kriittisiäkin kommentteja on alkanut kuulua. Koetusta tarpeellisuudesta huolimatta kehityskeskustelujen päälle on kasaantumassa kehittämispaineita.

Olen työskennellyt kahdessa suomalaisessa organisaatiossa lähiesimiehen tehtävissä yhteensä vajaan kymmenen vuoden ajan. Kehityskeskustelut ovat kuuluneet molempien organisaatioiden johtamisjärjestelmään ja niitä on pidetty oleellisena osana henkilöstöjohtamista. Asian tärkeydestä kieli se, että yritysten johdot ovat vaatineet, että kehityskeskustelut käydään jokaisen henkilön kanssa vuosittain ja keskustelut dokumentoidaan. Toteutumisasteet esitetään huomiota herättävinä palkkeina vuosi- ja henkilöstökertomuksissa.

Olen ollut kehityskeskustelussa alaisen asemassa kymmenkunta kertaa ja pitänyt esimiehenä muutamia satoja kehityskeskusteluja tuotannon henkilöstölle. Pidän kehityskeskustelua loistavana kahdenkeskisenä esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutustilanteena ja mielestäni sille on löydettävä jalansija organisaation arjessa. Alun innostuksen jälkeen kehityskeskusteluista on kuitenkin muodostunut syystä tai toisesta prosessi, jonka toteuttamistarvetta joutuu päivä toisensa jälkeen perustelemaan itselleen, mutta mikä pahinta, varsin usein myös alaisille. Siihen nähden, miten paljon kehityskeskustelukäytäntöön käytetään aikaa ja resursseja, on ollut tuskastuttavaa huomata, miten vähän niistä on saatu irti.

Tässä työssä haluan tutkia nykyisen organisaationi Kidex Oy:n työntekijöiden tunteja koskien kehityskeskusteluja ja peilata niitä muiden tutkimuksien tuloksiin sekä omiin kokemuksiini ja näkemyksiini asiasta. Samalla pyrin nostamaan

osaamisen johtamisen teeman keskiöön, etteivät kehityskeskustelut jäisi pelkästään sen irralliseksi osioksi. Tutkimuksen hypoteesina voidaan pitää sitä, että Kidex Oy:n tuotantohenkilöstö kokee kehityskeskustelujen toimivuuden samaan tapaan kuin minäkin: keskusteluja pidetään tärkeinä, pääosin onnistuneina tapahtumina sinänsä, mutta niissä päästään liian harvoin sanoista tekoihin.

Työni keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten kehityskeskustelut toimivat Kidex Oy:ssä?
2. Miten kehityskeskustelut palvelevat osaamisen johtamista?
3. Miten kehityskeskusteluista voidaan hyötyä enemmän ja saada pätevä osaamisen johtamisen työkalu?

2.1 Aikaisempia tutkimuksia

Kehityskeskustelusta on kirjoitettu paljon ja aivan viime vuosina siitä on tehty myös runsaasti tutkimusta. Kirjallisuus painottuu oppaisiin, joissa annetaan ohjeita onnistuneen kehityskeskustelun käymiseen. Pro gradu -tutkielmissa, joita löytyy vähintäänkin parikymmentä, kehityskeskusteluista on käsitelty johtamis-, käyttäytymis- ja hoitotieteiden näkökulmista. Niiden lisäksi aiheesta on tehty ainakin yksi väitöskirja sekä lisensiaatin työ. Seuraavassa on esitelty lyhyesti muutama tähänkin työhön aihepiiriltään linkittyvä tutkimus.

Väitöskirjassaan Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä Heini Wink (2007) tutki erään metsäteollisuuden organisaation kehityskeskustelujen johtamispuhetta ja sen rakentamaa sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välillä. Hän löysi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia, joita olivat dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Tutkimuksen mukaan keskustelun laji heijastelee selkeästi esimiehen ja alaisen välistä yhteistoiminnallista suhdetta: dialogissa todellisuutta rakennetaan luottamuspuheen avulla, kun taas monologissa todellisuuden rakennus perustuu epäluottamuspuheeseen. Debatissa pelataan omaan pussiin ja tavanomainen keskustelu perustuu epäsuorille vihjauksille. Johtopäätöksenä hän totesi, että jos halutaan synnyttää

uutta ajattelua ja toimintaa, on kehityskeskustelun oltava dialogia ja dialogiin tarvitaan luottamusta. (Wink 2007.)

Aino-Marja Rajaneva (2002) tutki lisensiaatintyössään Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä kehityskeskustelujen sujuvuutta tämän päivän suomalaisissa organisaatioissa ja millaisiksi kehityskeskustelut ovat vuosien saatossa muotoutuneet. Tutkimuksessa kehityskeskustelut saivat varsin positiivisia arvioita ja varsinkin toistuessaan saman esimiehen kanssa se tuntuu sujuvan yhä paremmin, kun tapahtuu harjaantumista ja löytyy yhteisiä toimintatapoja. Kehityskeskustelujen onnistumista selittivät mm. huolellinen molemminpuolinen valmistautuminen, ilmapiirin avoimuus, kuuntelu, tarvittavien päätösten teko ja oikea rytmitys suunnittelu- ja budjettikäytännön kanssa. Tilanteita, jotka saattoivat johtaa kehityskeskustelujen epäonnistumiseen, koskettelivat palautteen antoa tai vastaanottoa sekä suoristusarvioinnin kriteerejä ja palkkausta. Varsinkin korjaavan palautteen käsittely kehityskeskustelussa oli myös tässä tutkimuksessa varsin heikolla tolalla. Sanoista ei päästä tekoihin. (Rajaneva 2002.)

Saara Sirkiä (2006) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan Hyödytä vai velvollisuudesta? Helsingin kaupungin rakennusvirastossa ja sosiaalivirastossa työskentelevien lähiesimiesten asennoitumista kehityskeskusteluihin. Esimiehien keskeistä asemaa korostetaan keskustelujen toteuttamisen ja niistä saatavan annin kannalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka lähiesimiestehtävissä toimivat henkilöt asennoituvat kehityskeskusteluihin yhtenä henkilöstöjohtamisen työvälineenä ja millaisiin asioihin asennoituminen liittyy. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehet asennoituvat kehityskeskusteluihin pääosin myönteisesti. Myönteiset kokemukset syntyvät onnistuneista toiminnan ohjaimisen tilanteista sekä vaikuttamisen mahdollisuuksista. Kielteisempi suhtautuminen liittyy keskustelujen toimintakulttuurista johtuvaan byrokratisoituneeseen toteutustapaan tai kokemukseen keskusteluiden yksipuolisesta toteuttamisesta työntekijöiden passiivisuuden takia. Keskeiset kehittämisen kohteet liittyvät esimiehien vaikutusmahdollisuuksien edistämiseen sekä toimintaympäristön yksilöllisten piirteiden parempaan huomioimiseen kehityskeskustelujen toteuttamisessa. (Sirkiä 2006.)

Satu Koski (2008) käsitteli pro gradu -tutkielmassaan kehityskeskusteluja

hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Hän kartoitti kyselytutkimuksen avulla, miten lähiesimiehet käyttävät kehityskeskusteluja hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä ja miten tärkeänä he pitävät kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tulosten perusteella hoitotyön esimiehet käyttivät kehityskeskusteluja osana johtamista ja pitivät kehityskeskusteluja tärkeänä osaamisen johtamisen apuvälineenä. Kehityskeskusteluja pidettiin luottamuksellisina ja hyödyllisinä kahdenkeskinä tilanteina, joiden avulla työntekijöiden osaamista voitiin kehittää. Kehityskeskustelujen menestyksekkääseen läpivientiin kaivattiin kuitenkin tukea johdolta. Ongelmalliseksi koettiin varsinkin strategian jalkauttaminen ja sen liittäminen kehityskeskustelujen ja osaamisen johtamisen yhteyteen. (Koski 2008.)

Mari Suojan (2008) pro gradu -tutkielmassa Kehityskeskustelun merkitys liiketoiminnalle tutkittiin, miten kehityskeskustelut tukevat yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Samalla pyrittiin selvittämään, miten kehityskeskustelun merkitystä voidaan tässä suhteessa vahvistaa ja luoda siitä liiketoimintaa tukeva malli. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli jaettu neljään tasoon: ylin johto, päällikkötaso, työnjohtajat ja tuotannon henkilöstö. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelun merkitys vaihtelee eri organisaatiotasolla. Keskustelujen tavoitteiden ja tarkoituksen pitää olla koko henkilöstön tiedossa ja keskustelun suunnittelussa tulee ottaa huomioon eri henkilöstöryhmien yksilölliset tarpeet. Mikäli koko organisaatio, erityisesti johto, on sitoutunut kehityskeskusteluihin, on niillä mahdollisuus edistää liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä edellyttää sitä, että keskusteluissa esille tulleita asioita voidaan toteuttaa myös käytännössä. (Suoja 2008.)

2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Osaamisen johtaminen

Viitalan (2005, 13–14) mukaan osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Osaamisen kehittäminen perustuu selkeään ja yhteisesti ymmärrettyyn strategiaan sekä tältä pohjalta muodostettuun näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jonka toteutusta leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys (Juuti & Vuorela 2002, 108). Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen (työntekijän) kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelujen toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. (Valpola 2002, 13.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN – YKSILÖIDEN OSAAMISILLA YRITYKSEN MENESTYKSEEN?

"Knowledge has become an important competitive advantage and the organisation's success depends upon the competence of its employees. That's why we have started to talk about intellectual capital alongside traditional financial capital." (Sydänmaanlakka 2002, 158.)

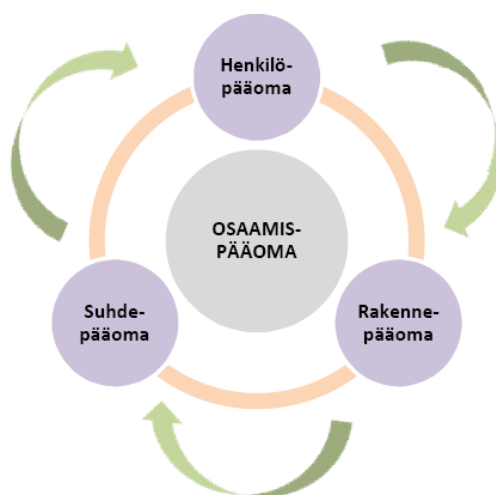
Yritysten arvonmuodostus on muuttunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Uusien koneiden, rakennusten tai muiden aineellisten resurssien vaikutus yrityksen arvoon on romahtanut. Tänä päivänä suurimman osan arvosta tuottavat jatkuvasti markkinoille tuotavat uudet tuotteet, innovaatiot, kilpailijoita tehokkaammat prosessit sekä yrityksen imago ja brändi. Näitä ei-rahamääräisiä ja ei-fyysisiä resursseja kutsutaan aineettomiksi resursseiksi. Kun ihmiset tiedoillaan ja taidoillaan jalostavat ja kehittävät aineettomia resursseja edelleen uusiksi resursseiksi, kuten esimerkiksi paremmaksi tavaksi toimia, muodostuu aineetonta pääomaa. Ihmisten tiedoista ja taidoista voidaan näin muodostaa organisaation osaamista, joka on aineetonta pääomaa. Kuinka hyväksi organisaation osaaminen kehittyy, riippuu siitä, miten hyvin näitä asioita osataan johtaa ja kehittää. (Ojala 2008, 29.)

Viitalan (2005, 13–14) mukaan osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamispuhjan avulla. Osaamisen kehittäminen perustuu selkeään ja yhteisesti ymmärrettyyn strategiaan sekä tältä pohjalta muodostettuun näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen kiinnekohta on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, johon kiteytyy organisaation yhteinen näkemys siitä, missä aiotaan olla markkinoilla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää.

Kuten edellä olevasta käy ilmi, on osaamisen johtaminen osaltaan yrityksen vision ja liiketoimintastrategian toteuttamista. Koko osaamisen johtamisen lähtökohtana ja edellytyksenä onkin sen osaamisen määrittely, minkä varassa yri-

tyksessä uskotaan pystyttävän vision saavuttamiseen ja strategioiden toteuttamiseen (Viitala 2005, 61).

Osaamisen johtaminen mielletään helposti vain tietualan yritysten päänvaivaksi, mutta esimerkiksi Nokian Renkaat on monella tavalla osoittanut, että myös rakkaassa ja perinteisessä teollisuudessa voidaan arvoa nostaa merkittävästi panostamalla ihmisiin ja osaamiseen, ei vain kovaan tekniikkaan ja automaatioon. Osaaminen on keskeinen resurssi myös tuotannossa ja aineellisessa toiminnassa. (Ojala 2008, 33.) Aineeton pääoma ja aineettomat resurssit ovat siinä yhtä tärkeitä kaikille yrityksille. Vain harva yritys on kuitenkaan selkeästi määrittänyt, mitä osaaminen tai osaamispääoma heille tarkoittaa, eli mitä pitäisi johtaa.



Kuvio 1. Osaamispääoman johtamisen osa-alueet (Ojala 2008, 58)

Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta (kuvio 1). *Henkilöpääoma* muodostuu organisaation ihmisistä, heidän osaamisestaan, motivaatiostaan ja sitoutumisestaan organisaatioon. *Rakennepääoma* sisältää järjestelmät, joilla osaamista hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan, sekä ne rakenteet, joilla tuetaan osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä. Rakennepääoman avulla yksilöiden osaaminen eli henkilöpääoma muutetaan organisaation osaamiseksi. Rakennepääomaan panostamalla ja sitä kehittämällä yritys voi vaikuttaa henkilöpääomasta saatavaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen. *Suhdepääoma*

kattaa kaikki yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Pelkkä suhteiden määrä ei riitä, vaan suhteiden laadun tulee olla niin hyvät ja luottamukselliset, että voidaan oppia yhdessä ja kehittää osaamista yhdessä. Suhdepääoma on sitä isompi, mitä enemmän yrityksellä on toimivia yhteistyösuhteita. (Ojala 2008, 58–64.)

Osaamispääoman arvottamisen vaikeus on haitannut sen käsittelyä todellisen arvon luojana. Mitä tärkeämpi rooli osaamisella on yritysten kilpailutekijänä, sitä keskeisemmäksi tulee tarve tehdä osaaminen näkyväksi. Yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovat ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja (Ojala 2008, 24). Osaamisen merkitys kilpailutekijänä on tiedostettu, mutta käytännössä vain harvoissa yrityksissä osaamista johdetaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti ja samalla tavalla kuin muita resursseja.

Organisaation oppimisen todellinen mittari on varsinaisen toiminnan paraneminen. Siksi osaamisen kehittäminen pitää sijoittaa tiiviisti toimintaan ja sen tavoitteisiin. Asiakas on ehkä tärkein osaamistarpeen määrittäjä ja myös oppimisen lähde.

3.1 Yksilön osaamisesta organisaation osaamiseksi

Yrityksen osaaminen perustuu osaaviin ihmisiin, joilla on yrityksen strategian kannalta oikeaa osaamista, riittävästi innostusta ja sitoutumista omaan työhönsä ja sen kehittämiseen, yhteinen halu saavuttaa tavoitteita ja toimia yhteistyössä sekä hyvä fyysinen ja psyykinen terveys (terveys liittyy selkeästi ihmisen kykyyn oppia jatkuvasti uutta) (Ojala 2005). Osaamisen johtamisen hallitseminen on ollut yrityksissä varsin värikästä. Osaamisen kehittäminen onkin useimmiten keskittynyt vain yksilöihin ja eri tehtävissä tarvittaviin yksittäisiin osaamiin. Koska näitä on paljon, on resursseja ollut vaikeaa kohdentaa tärkeimpiin osaamiskohteisiin. Ongelmana ei niinkään ole ollut johtamistyökalujen (perinteisimmillään esim. kehityskeskustelut tai osaamiskartoitus) puute tai käyttämättömyys, vaan se, että niistä saatuja hyötyjä ei ole osattu hyödyntää maksimaalisesti. Toiminta on siis usein ollut puuhastelua ilman tietoista päämäärää.

Yksilön osaaminen (kuvio 2.) muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 50–52).



Kuvio 2. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)

Aikuisen oppimisessa motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys. Koska yksilöiden oppiminen on kaiken organisaation oppimisen perusta, pitää yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle luoda oikeat olosuhteet ja sitä pitää tukea ja ohjata. Osaamisen johtaminen edellyttääkin ennen kaikkea ihmisten johtamista, jopa ihmisosaamista sekä monitieteistä ajattelua. Osaamisen kehittyminen vaatii turvallista, virheitäkin sallivaa työyhteisöä, jossa johtamisen avulla varmistetaan ihmisten kyvyt ja halu oppia uutta (Juuti & Vuorela 2001, 55).

3.2 Yrityskulttuurin vaikutus oppimiseen

Scheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuuri kuvaa perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään ”itsestään selvällä” tavalla. Tietyllä tavalla tehty asia muuttuu ajan myötä organisaation pysyväksi tavaksi tehdä tai nähdä asia – näin me on aina ennenkin tehty. Tällöin asiasta on tullut osa yrityskulttuuria.

Yrityskulttuuri on avara käsite, mutta sillä nähdään yleisesti olevan kolme tasoa. Ensimmäiseksi on näkyvä taso, joka tulee ilmi pienissä yksityiskohdissa kuten pukeutumiskoodissa. Seuraavaksi ovat yrityksen julki lausutut arvot ja toiminta, joka joko on tai ei ole arvojen mukaista. Viimeisenä ja tärkeimpänä on näkymätön taso, joka viime kädessä ohjaa ihmisten toimintaa. Ne selkärangasta nousevat motiivit, jotka ovat niin syvällä ja sisäistettyjä, ettei niitä edes huomaa, ellei joku kysy: *miksi näin tehdään?* ”Culture eats strategy for lunch” - vaikka yrityksen strategia olisi erinomainen, se ei auta, jos strategia ei istu yrityksen kulttuuriin. (Säntti 2010.)

Otalan (2008, 279) mukaan oppimismyönteiselle yrityskulttuurille ovat tyypillisiä mm. seuraavat ominaisuudet:

- avoin ilmapiiri
- luottamuksen kulttuuri
- innostavuus
- kannustetaan haluun hakea uusia ratkaisuja
- virheet nähdään oppimismahdollisuuksina
- tuetaan hiljaisen tiedon siirtymistä
- koetaan kunnioitusta sekä
- korostetaan yhteisöä ja yhteisöllisyyttä.

3.3 Osaamiskartoitus

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Organisaation osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin. (Valtiovarainministeriön Osaamisen johtaminen -kehittämishankkeen loppuraportti 2001, 10.) Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartta on organisaation osaamisen tahtotilan kuvaus ja kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä. (Hätönen 2011, 9.)

Osaamiskartoitus on prosessi, joka tekee osaamista näkyväksi ja se toimii keskeisenä kehittämisen välineenä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa pärjäämisen kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämialueet sekä selvittää osaamistasoa yleensäkin. Samalla ennakoitaan tulevaisuuden tarpeita, minkä perusteella voidaan saada tarve ja osaaminen kohtaamaan. (Oulu 2011.)

Osaamiskartoituksen arvo jää helposti vähäiseksi, mikäli yrityksessä ei ole ensin selvitetty, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi ehdottomasti osata, jotta strategia toteutuu ja liiketoiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Osaamisen kartoittamisessa johdon tehtävänä on miettiä visioiden ja strategioiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja työntekijöiltä vaadittavaan panokseen. Työntekijät joutuvat vastaavasti miettimään oman osaamisensa kehittämisen keinoja. Osaamiskartoituksen tekeminen on yleensä aikaa ja vaivaa vaativa prosessi, jossa on pidettävä mielessä tarkoituksenmukaisuus ja tulosten käyttökelpoisuus. Vaarana on ajautuminen irralleen muusta liiketoiminnasta ja liika byrokratisoituminen, jolloin hyvässä uskossa toteutettu osaamiskartoitus vain laskee henkilöstön motivaatiota.

3.4 Osaamisen johtaminen Kidex Oy:ssä

Seuraavassa luvussa kuvaillaan ja arvioidaan Kidex Oy:n osaamisen kehittämisjärjestelmän tilaa tällä hetkellä. Pohjustuksena kerron muutamalla sanalla nykytilaan vaikuttavaa historiaa.

Kidex Oy oli aiemmin Martelan Kiteen kalustetehdas ja vuodesta 2004 lähtien Martela Oyj:n sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö ja sopimusvalmistaja. Se työllistää tällä hetkellä noin 60 tuotantotyöntekijää ja 10 toimihenkilöä, kun vielä kymmenkunta vuotta sitten kokonaislukumäärä oli kaksinkertainen. Napanuora emoyhtiöön on muutoksesta huolimatta vahva, varsinkin konsernitaseisten asioiden osalta. Viime vuosina tehtyjen organisaatiomuutosten ja uusien tulosityksikköjakojen jälkeen myös henkilöstötoiminto on muuttunut konsernitaseiseksi – HR-toiminnot (Human Resources) johdetaan siis Martela-lähtöisesti ja enimmäkseen heidän lähtökohdistaan. Tämän muutoksen tavoitteena on ollut yhte näisten henkilöstökäytäntöjen ja pelisääntöjen avulla tehostaa ja yhdenmukaistaa toimintaa sekä tukea organisaatiota entistä paremmin tavoitteiden saavuttamisessa.

Näistä toimista huolimatta konsernin eri osien osaamisen hallintaan ja kehittämiseen liittyvien strategioiden tutkiminen ja vertailu on erittäin haastavaa, koska yleistäminen olisi yleisesti ottaen epäreilua konsernin osien hyvin erilaisten luonteiden takia. Esimerkiksi Kidex Oy:n lähes täydellisen tuotanto-orientoitunut yhteisö ja Martelan oma myyntiin erikoistunut lähes puhdas asiantuntijaorganisaatio vaativat osaamisstrategioiden kannalta hyvin erilaista lähestymistapaa. Tai ainakin, konkreettiset henkilöstöhallinnolliset toimet ovat väistämättä hyvin erilaisia. Tieto- ja asiakaspalvelutyön yhteydessä kun on huomattavasti luontevampaa puhua osaamispääoman johtamisesta kuin työssä, jonka tekeminen perustuu vuosia samoina pysyneisiin prosesseihin tai mekaanisiin suoritteisiin, joihin ei ole edes odotettavissa suuria muutoksia lähivuosina.

Kuitenkin myös perinteisessä teollisuudessa voidaan arvoa nostaa merkittävästi panostamalla ihmisiin ja osaamiseen, ei vain kovaan tekniikkaan ja automaatioon. Osaamisen määrätietoisin kehittämisen ja johtamisen tiehen kannattaa positiivisten esimerkkien myötä myös Kidex Oy:n tulevaisuudessa panostaa.

Kidex elää osaamisen johtamisessaan perinteisen suomalaisen teollisen pk-tuotantolaitoksen arkea. Se on jo vähän hajulla osaamisen merkityksestä tulevaisuuden kilpailutekijänä, mutta osaamisen johtaminen on kaukana systemaattisesta.

Yrityksellä on kohtalainen käsitys henkilöpääomastaan, mutta sitä ei ole juurikaan dokumentoitu. Käytännössä johto ja esimiehet tietävät, ketä yrityksessä on töissä ja kuka mitäkin osaa, mutta siihen se suurin piirtein jää. Suurehkon konsernin tytäryhtiönä sillä on käytössään ehkä keskivertoa enemmän rakenne-pääomaa osaamisen johtamiseen, mutta niiden käyttö jää ohueksi, koska resursseja tähän työhön on suunnattu vähänlaisesti. Varsinkin tuotannon esimiesten työ painottuu vahvasti ns. arjen pyörittämiseen, jolloin henkilöstön kehittäminen jää väistämättä vähemmälle huomiolle, ja on enemmän tulipalojen sammuttamista kuin järjestelmällistä toimintaa.

Suhdepääoman hoidossa Kidex on onnistunut kohtalaisen hyvin, vaikka siltäkin saralta puuttuu systematiikkaa. Asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa järjestyneet oppimistilanteet ovat varsinkin laaduntuottoa ja tuotekehitystä koskeneissa tilanteissa käytetty hyvin hyväksi. Oppilaitosyhteistyö paikallisen ammatillisen oppilaitoksen kanssa toimii kohtuullisesti ja nuorta kehityskelpoista työvoimaa valmistuu vuosittain jonkin verran. Ainut ongelma on se, että yrityksellä ei ole ollut muutamaan vuoteen juurikaan mahdollisuuksia palkata uutta henkilökuntaa kuin lyhyisiin määräaikaisiin työsuhteisiin. Inhottavimmillaan on käynyt niin, että koulunsa menestyksellä käynyt ja työssäoppimisjaksoilla Kidexillä harjaantunut potentiaalinen nuori työntekijä on työllistynyt kilpailijalla heti valmistumisensa jälkeen.

4 KEHITYSKESKUSTELUT – MITÄ NIILLÄ TARKOITETAAN

Seuraavassa luvussa on tarkoitus paneutua lyhyesti kehityskeskustelujen synty- ja kehityshistoriaan täällä ja muualla sekä pohtia, mitä kehityskeskusteluilla käytännössä tarkoitetaan. Kehityskeskusteluista on käytetty ja käytetään edelleenkin vaihtelevasti erilaisia nimityksiä käyttötarkoituksen mukaan, mutta tässä työssä käytetään termiä kehityskeskustelu. Muihin sisällöllisesti samanlaisiin keskusteluihin kuin kehityskeskustelu voidaan viitata myös nimityksillä tavoite-, arviointi- tai esimies-alais -keskustelu.

4.1 Kehityskeskustelujen historiaa

Kehityskeskustelujen historiaa on mielekkäintä lähteä peilaamaan kullekin ajanjaksolle tyypillisen johtamisideologian kautta, koska kehityskeskusteluja voidaan pitää kiinteänä osana käytössä olevaa johtamisjärjestelmää (Poikela 2005, 32). Ihmisten työsuorituksista ja niiden rationalisoinnista kiinnostuttiin 1900-luvun alussa. Kun yhdysvaltalainen Fredrick Taylor kehitti noihin aikoihin Fordin tehtaalle ensimmäisen liukuhihnan, olivat ensimmäiset askeleet työsuoritusten arviointiin ja tehokkaampien työmenetelmien kehittämiseen otettu. Syntyi tieteellinen liikkeenjohdon malli, taylorismi. Ihmisten erilaiset tarpeet ja niiden vaikutus työsuoritukseen eivät olleet tuotantolaitosten johdon prioriteettilistan kärjessä, eivätkä todennäköisesti edes ajatuksissa. Tässä autoritäärisessä johtamisen mallissa ihminen miellettiin pelkästään tuloksenteon välineeksi, eikä johdolla ollut aikomustakaan ottaa ihmisiä mukaan tavoitteen asetteluun. (Rajaneva 2002, 28; Ronthy-Östberg 1998, 95.) Taylorismi edustaa keskeistä länsimaista työelämän pyrkimystä rationalisointiin ja sen vaikutukset ovat näkyvissä vielä tänäkin päivänä esimerkiksi työnorganisoinnin tavoissa ja joissakin laatujohtamisen opeissa (Tuomisto 2009, 3).

1950-luvun loppupuolella organisaatiot varsinkin Yhdysvalloissa alkoivat kasvaa niin suuriksi, ettei taloudellisia ja tuotannollisia ongelmia voitu lähestyä enää pelkästään tehokkuuden parantamisen näkökulmasta. Organisaatioita alettiin

tutkia rakenteiden ja toimintojen kokonaisuutena. (Seeck 2008, 155.) Samoihin aikoihin Peter Drucker lanseerasi uuden tavoitejohtamisen mallin (Management by Objectives). Tavoitejohtamisen malli pyrki sitouttamaan henkilöstöä paremmin organisaation tavoitteisiin ja nosti esille myös asioista keskustelemisen välttämättömyyden. Sen tarkoituksena oli yhdistää yksilön tarpeet ja organisaation vaatimukset, jolloin yksilöstä tuli tavoitejohtamisprosessin aktiivinen osanottaja. Druckerin tavoiteasetanta nojasi vahvasti työntekijöille asetettuihin mitattaviin tavoitteisiin, koska ”mitattavat asiat muuttuvat merkityksellisiksi, kun taas sen ulkopuolelle jätetyt seikat katoavat näkyvistä ja ajatuksista.” Suunnittelu- ja kehityskeskustelujen juurten voidaankin nähdä olevan tavoitejohtamiseen kiinteästi kuuluneessa suoritusarvioinnissa. (Rajaneva 2002, 7–9.) Anglosaksisessa (brittiläistä alkuperää oleva) kulttuurissa kehityskeskustelut painottuvat vielä tänäkin päivänä suorituksen arviointiin ja ne mielletään enemmän esimiehen puhutte- luksi kuin keskusteluksi.

Kehityskeskustelut rantautuivat Suomeen 1960-luvulla lähinnä kansainvälisten organisaatioiden kautta, mutta yleistyivät vasta seuraavalla vuosikymmenellä. 1970-luvun suomalaiset organisaatiokulttuurit eivät kuitenkaan olleet vielä kehittyneet sellaisiksi, että ne olisivat kyenneet aitoon vuoropuheluun organisaation eri tasoilla. Taylorismin juuret olivat syvällä.

1980-luvulla lanseeratussa tulosjohtamisen mallissa ihmiskeskeisyyttä pyrittiin teoriassa korostamaan edelleen, mutta käytännössä tulokseteko nostettiin vielä korostetumpaan asemaan kuin tavoitejohtamisessa. Tulosseuranta ja -valvonta olivat keskeisiä johtamisen työkaluja. Kuitenkin 1980-luvulla alkoi syntyä ulkoista painetta ihmisten huomioon ottamiseen organisaation toiminnassa. Painetta tuli sekä työelämästä ihmisten muuttuvien vaateiden ja odotusten kautta että lähinnä Yhdysvalloista ja Englannista tulevien uusien johtamisoppien myötä. Kansainväliset ajatukset levisivät aivan toisella lailla kuin aiemmin, koska kielitaito oli edellisen vuosikymmenen aikana lisääntynyt. (Rajaneva 2002, 15–17.)

1990-luvulla oltiin jo aiempaa valmiimpia aitoon yhteistyöhön tavoitteiden asettamisessa, samoin kuin kaikkien organisaation tasojen osallistumisen siihen. Syntyi suorituksen johtamiseen perustuva johtamisen malli. Anneli Valpola

(2002, 31–34) kutsuu johtamismallia valmentavaksi johtamiseksi. Hän painottaa yrityksen vision ja strategian saumatonta liittämistä suoritustavoitteisiin ja samalla kehityskeskustelun liittämistä yhtä saumattomasti yrityksen valitsemaan johtamisjärjestelmään.

Suomalaisen kehityskeskustelun juuret ovat siis tavoitejohtamisessa. Meillä kehityskeskustelut eivät ole painottuneet brittiläiseen tai pohjoisamerikkalaiseen tapaan suorituksen arviointiin. Sen sijaan kehityskeskusteluun käytetty aika on jakaantunut tulosten arvioinnin lisäksi melko tasaisesti tavoitteiden asettamisen ja henkilön kehittämissuunnitelman välille. Suomalainen työelämä onkin pystynyt pääosin välttämään anglosaksien suurimman kehityskeskustelujen ongelman eli henkilö- ja suoritusarvioinnin problematiikan, koska keskusteluperinteemme on erilainen: Suomessa on korostettu kehityskeskustelujen kolmivaiheisuutta (suorituksen arviointi, tavoitteiden asettaminen, henkilökohtainen kehittämissuunnitelma) ja näiden vaiheiden tasapainoa. Suomessa ongelmat ovat ainakin näihin päiviin asti liittyneet enemmän itse keskusteluun ja siinä tapahtuvaan kommunikointiin: työkulttuurit ovat keskustelemattomia ja ne eivät ole totuneet aitoon dialogiin. (Rajaneva 2002, 26.)

4.2 Mitä kehityskeskustelut voivat olla?

Sinänsä simppeiltä käsitteeltä vaikuttava kehityskeskustelu on monitahoinen ilmiö ja sitä on lähestytty kirjallisuudessa ja tutkimuksissa useista näkökulmista. Se herättää vaihtelevia tunteita ja mielipiteitä riippuen lähtökohdista, joista käsin kehityskeskustelua kulloinkin lähestytään. Organisaation ja johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelu voi olla joko yksinkertaisesti osa yrityksen johtamisjärjestelmää tai laajemmin liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen ja osaamisen johtamisen apuväline. Lähiesimiehen kannalta kehityskeskustelu saattaa olla keskeinen osa esimies-alaisyhteistyötä, mahdollisesti motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantaja tai vain johdon määräämä byrokrattinen pakko. Vastaavasti työntekijälle siitä on saattanut muodostua ammatillisen kasvun ja kehittymisen väline tai ainut rauhallinen hetki keskustella esimiehen kanssa. Tutkijalle kehityskeskustelutilanne voi kertoa paljonkin pelkästään organisaation sosiaalisesta todellisuudesta tai vuorovaikutuksen tasosta.

Yksinkertaisuudessaan kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua (Ronthy-Östberg 1998, 94). Kehityskeskustelu poikkeaa päivittäisistä esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista siinä, että sen tarkoitus on syventyä työhön laajemmin ja syvemmin. Siinä tarkastellaan pidempää ajanjaksoa, mennyttä ja tulevaa. (Viitala 2006, 267.)

Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Johtamisen kannalta kehityskeskustelu toimii linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä: keskustelun yhteydessä yrityksen visio ja strategiat muunnetaan suoritustavoitteiksi sekä ryhmä- että yksilötasolla. (Valpola 2002, 13–33.)

Keskustelussa on tärkeitä sekä kerrata tehtäväkuva ja varmistaa tavoitteet että pohtia mahdollisuuksia saavuttaa sovitut tulokset ja sitä, onko henkilön osaaminen ajan tasalla seuraavan kauden tehtäviä varten. Kehityskeskustelu on selkeä keino keskittyä alaisen asioihin, kehitymissuunnitelma puolestaan kiteyttää keskustelun. (Valpola 2002, 13–24.)

Kehityskeskustelua on jollakin tavalla helpompi kuvata ja perustella organisaation johtamisen lähtökohdista, vaikka kehityskeskustelu voi olla vähintään yhtä merkittävä tapahtuma myös yksittäisen työntekijän kannalta. Kehityskeskustelu on usein työntekijän ainut säännöllinen foorumi saada palautetta tekemisistään ja tarkempaa informaatiota työyhteisönsä tulevaisuuden haasteista. Ihminen tarvitsee tiedon siitä, mihin häntä tarvitaan, mitä hän on luvannut tehdä ja miksi hänet on otettu tähän työhön. Hän janoaa palautetta suorituksistaan, niin myönteistä kuin korjaavaakin. Ihminen on aina kokonaisuus ja hänelle on tärkeitä, että työpaikalla ollaan kiinnostuneita hänestä kokonaisena henkilönä, ei vain työntekijänä. Kehityskeskustelussa on mahdollista saada kokonaiskuva toiminnan kentästä, siihen liittyvistä vaikeuksista ja mahdollisuuksista, jolloin työntekijälle voi parhaimmillaan syntyä oma-aloitteinen halu kehittää työtä ja hakea keinoja toiminnan parantamiseksi.

4.3 Kehityskeskustelut Kidex Oy:ssä

Kidex Oy:n henkilöstö on käynyt kehityskeskusteluja säännöllisesti 1990-luvun puolivälistä lähtien, ensin Martelan työntekijöinä ja vuodesta 2004 Martelan omistaman tytäryhtiön työntekijöinä. Keskustelukäytännöt ovat noudatelleet kunkin ajan trendejä, mutta käytännössä keskustelujen perimmäinen tarkoitus ja periaatteet ovat pysyneet suhteellisen muuttumattomina. Kidex Oy:n HR-toiminnot hoidetaan Martelasta käsin, joten keskustelujen ohjeistukset ja lomakkeet tulevat myös sieltä.

Martelan henkilöstötoiminnon ohjeistuksen mukaan ”kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen vähintään kerran vuodessa käytävä keskustelu, jonka tarkoituksena on yhdessä arvioida henkilön työhön, kehittymiseen ja työssä viihtymiseen liittyviä asioita. Kehityskeskustelut käydään toimihenkilöiden kanssa tammi-maaliskuun aikana ja työntekijöiden kanssa rullaavasti ympäri vuoden.” Kehityskeskustelun tavoitteena on arvioida alaisen suoritusta tarkastelukaudella, asettaa tavoitteet tulevalle kaudelle ja tehdä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Näiden lisäksi keskustelun aikana päivitetään henkilön tehtäväkuva, arvioidaan esimies-alaisuuden toimivuutta vuositasolla. (Martelan intranet 2011.)

Kidex Oy:ssä on käytössä ajan hengen mukaiset Martelan HR-toiminnon laatimat kehityskeskustelulomakkeet (kuviot 3.). Kehityskeskusteluun valmistavalla lomakkeella pyritään virittämään alainen jo etukäteen keskusteluun ja käsiteltäviin aihepiireihin. Esimiehille tarkoitettu kehityskeskustelun muistilista puolestaan sisältää luettelon kehityskeskustelussa läpikäytävistä teemoista sekä tilaa esimiehen muistiinpanoille.

Henkilöstötoiminto	Työntekijät	Martela			
	12.1.2009				
Kehityskeskusteluun valmistautuminen					
Vastaa rauhassa lomakkeen kysymyksiin ja palauta esimiehelle vähintään 2 päivää ennen varsinaista kehityskeskustelua.					
Vastauksesi ovat luottamuksellista tietoa vain itsesi ja esimiehesi käyttöön.					
Nimi: _____					
Päivämäärä: _____					
Seuraavilla sivuilla on lueteltu osa-alueittain erilaisia väittämiä. Ota kantaa väittämiin (asteikoilla 1- 5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä). <u>Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään</u>					
1. Ymmärrän oman työnkuvani ja siihen liittyvät tavoitteet hyvin	1	2	3	4	5
2. Työtehtäväni ovat... riittävän vaativia	1	2	3	4	5
kinnostavia	1	2	3	4	5
ajottain liian stressaavia	1	2	3	4	5
turhauttavia	1	2	3	4	5
liian kuormittavia	1	2	3	4	5
3. Työssäni minua kannustaa... raha	1	2	3	4	5
mahdollisuus vaikuttaa	1	2	3	4	5
työni arvostus	1	2	3	4	5
työni haastavuus	1	2	3	4	5
palaute	1	2	3	4	5
joustavat työajat	1	2	3	4	5
työtoverit	1	2	3	4	5
ilmapiiri työpaikalla	1	2	3	4	5
mahdollisuus koulutukseen	1	2	3	4	5
esimiehen arvostus	1	2	3	4	5
etenemismahdollisuudet uralla	1	2	3	4	5
4. Saan riittävästi palautetta työstäni	1	2	3	4	5
5. Tiedonkulkua osastolla on toimivaa	1	2	3	4	5
6. Koen työolosuhteeni turvalliseksi	1	2	3	4	5
7. Työvälineet ovat asianmukaiset	1	2	3	4	5
8. Haluan suorittaa työtehtäväni tehokkaasti ("täysillä")	1	2	3	4	5
9. Haluan kehittyä työssäni	1	2	3	4	5
10. Olen yhteistyökykyinen	1	2	3	4	5
11. Olen joustava	1	2	3	4	5
12. Olen aktiivinen JP- aloitteentekijä	1	2	3	4	5
13. Noudatan työaikaa	1	2	3	4	5

02.10.2011		Martela
1/1		
KEHITYSKESKUSTELUN MUISTILISTA		
Alaisen nimi: _____		
Päivämäärä: _____		
Oman työn arviointi <ul style="list-style-type: none"> Työn vaihtelevuus, vaikeusaste Tekemisen mielekkyys Tunne työn arvostamisesta Työmenetelmien järjestyminen Mahdolliset ongelmat työssä Tehtäväkuvan läpikäyminen 	Muistiinpanoja	
Tavoitteiden toteutuminen <ul style="list-style-type: none"> Oman työn tavoitteiden selkeys Osaston tavoitteiden selkeys Selvittyminen annetusta tehtävästä (alaisen oma arvio) Suorituksen arviointi <ul style="list-style-type: none"> Työn tulokset Yhteistyökyky Ammattitaito Aktiivisuus 		
Yhteistyö tiimissä <ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö työkaluereiden kanssa Osaston ilmapiiri Yhteistyö osastojen välillä 		
Esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> Palautteen riittävyys omasta työstä Esimiehen antama tuki Toivomuksia esimiehelle 		
Kehittyminen <ul style="list-style-type: none"> Halu kehittyä omassa työssä Missä parantamisen varaa 		
Teema		
Sovitut asiat		

Kuvio 3. KidexOy:n kehityskeskustelulomakkeisto. Vasemmalla kehityskeskusteluun valmistava lomake työntekijälle ja oikealla keskustelun muistilista esimiehelle.

Kehityskeskusteluja on Kidex Oy:ssä pyritty toteuttamaan säännöllisesti ja ohjeistuksen mukaan. Toteutumisprosentti on liikkunut lähellä sataa viime vuosiin asti, kuitenkin siten, että trendi on ollut laskeva. Edellä mainitusta ilmiöstä ja kehityskeskusteluiden yleisestä toteutumisesta ja toimivuudesta tällä hetkellä kerrotaan tarkemmin luvussa 6.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineiston keruu

Tätä tutkimusta voidaan pitää kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa yksittäistä tapausta pyritään tarkastelemaan yhteydessä sen luonnolliseen ympäristöön, ja että aineistoa kerätään monilla tavoilla. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ilmiön kuvailuun ja syvälliseen ymmärtämiseen.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2002, 123.) Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa tutkija viettää aikaa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa pyrkimyksenään havainnoida siellä tapahtuvaa toimintaa joko pelkästään havaintojen pohjalta tai osallistumalla toimintaan myös itse. Lisäksi kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohdeorganisaation henkilöitä, toimintaa ja käytäntöjä. (Lee 1998, 37.)

Tämän työn tutkimuksellisen osion aineisto kerättiin haastattelemalla teema-haastattelun keinoin kolmea Kidex Oy:n työntekijää (T1, T2, T3) ja yhtä esimiestä (E1) kevään 2011 aikana. Haastateltavat henkilöt saivat tutustua käsiteltävään aihepiiriin valmistautumislomakkeen (liite 1.) avulla, jonka kysymysasettelu toimi samalla myös alkuperäisenä haastattelurunkona. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastatellut työntekijät ovat työskennelleet samassa työyhteisössä varsin pitkään (16 - 35 vuotta), mutta työhistoriat talon sisällä ovat kehittyneet eri tavoin. Kaksi haastateltua henkilöä on toiminut työyhteisössä myös erilaisissa henkilöstön luottamustehtävissä. Esimiehen näkökulmaa tässä tutkimuksessa edustavat yhden haastellun esimiehen lisäksi omat näkemykseni ja kokemukseni esimiehen roolissa.

Haastateltavien määrä on tarkoituksella jätetty pieneksi. Määrän kasvattaminen ei todennäköisesti olisi tuonut tutkimukseen ratkaisevaa lisäarvoa, sillä joukon kokemuspohjat kehityskeskusteluista olivat keskenään hyvin samankaltaiset. Teemahaastattelulla ei lähtökohtaisesti pyrittykään kattavaan laadulliseen tutkimukseen, vaan sen tarkoitus oli lähinnä toimia tekijän ajatusten tukijana tai kyseenalaistajana varsinaisen kehitystehtävän suorittamisessa. Hain haastatteluaineistosta enemmänkin valoja ja varjoja, erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia, jotka tukisivat tai olisivat tukematta silloisia ajatuksiani, tai antaisivat uusia lähestymistapoja ja ideoita kehityskeskustelujärjestelmän kehittämiseen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

Haastatteluaineiston luotettavuutta pyrittiin varmistamaan käyttämällä hyviksi havaittuja tallennuskeinoja sekä valitsemalla häiriötön haastattelutila. Itse haas-

tattelua muokattiin haastattelujen edetessä paremmin käyttöön sopivaksi. Koska työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, pystyin helposti olemaan yhteydessä haastateltuihin henkilöihin myös haastattelun jälkeen, mikäli kaipasin tarkennuksia tai täydennyksiä vastauksiin. Pidin tutkimuksen ajan myös tutkimuspäiväkirjaa, joihin kirjasin tutkimusaiheeseen liittyviä tapahtumia ja huomioita myös haastattelutilanteiden ulkopuolelta.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi tapaustutkimuksen luonteen vuoksi suoraan yleistää muihin yrityksiin tai organisaatioihin. Kehityskeskusteluissa ilmenevien positiivisten puolien ja haasteiden voidaan kuitenkin olettaa esiintyvän jokseenkin samanlaisina muissakin johtamiskäytännöiltään ja organisaatiokulttuuriltaan Kidex Oy:n kanssa samantyyppisissä yrityksissä. Tätä kautta tutkimustulokset voivat olla jossakin määrin yleistettävissä.

6 TUTKIMUSHAASTATTELUN TULOKSIA

Tässä tutkimuksen osassa haluan esittää Kidex Oy:n työntekijöiden tunteja koskien kehityskeskusteluja ja peilata niitä omiin kokemuksiini ja näkemyksiini asiasta.

Työn keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten kehityskeskustelut toimivat Kidex Oy:ssä?
2. Miten kehityskeskustelut palvelevat osaamisen johtamista?
3. Miten kehityskeskusteluista voidaan hyötyä enemmän ja saada pätevä osaamisen johtamisen työkalu?

6.1 Miten kehityskeskustelut toimivat Kidex Oy:ssä

Yksi tutkimuksen pääteemoista oli selvittää, miten kehityskeskustelut toimivat Kidex Oy:ssä. Haastattelussa tutkimuskysymystä lähestyttiin sekä menneisyyttä että nykytilannetta koskevien tarkentavien kysymysten kautta.

Kidex Oy:ssä on käyty systemaattisia kehityskeskusteluja koko henkilöstön kanssa 1990-luvun puolivälistä lähtien. Keskustelujärjestelmä pyrittiin ottamaan heti käyttöön siinä laajuudessa kuin se silloin yleisesti tunnettiin. Uusi toimintamalli herätti luonnollisesti alussa hämmennystä sekä esimiehissä että alaisissa.

Alussa varmaan haettiin sitä, että mikä tämä kehityskeskusteluhomma oikein on, eikä esimiehetkään täysin sitä vielä ymmärtäneet. Eikä sitä osannut itsekään odottaa, mitä sieltä tulee ja mitä sieltä pitäisi hakea. (T1)

Ensi-innostuksen jälkeen kävi nopeasti selväksi, että kehityskeskusteluihin asetetut odotukset olisivat vaikeasti saavutettavissa. Keskusteluja käytiin tunnollisesti, mutta ainakin työntekijöiden odotukset jäivät usein toteutumatta.

Jo alkuaikoina niitä käytiin periaatteessa täysiaikaisina ja täysimääräisinä. Asioita käytiin kyllä läpi, mutta loppu tulemana minkäänlaista kehitystä ei tapahtunut ennen eikä jälkeen kehityskeskustelujen. Juna jatkoi ihan samassa suunnassa kuin ennenkin. (T1)

Uusi on aina uusi asia, mutta ehkä siitä ei silloin irronnut niin paljon kuin olisi ollut tarkoitus. (T3)

Molemminpuolinen turhautuminen näkyi siten, että esimiehet alkoivat omatoimisesti muokata kehityskeskustelumallia vähemmän aikaa ja vaivaa vaativaan suuntaan. Keskityttiin lähinnä pintapuoliseen osaamisen kartoittamiseen. Esimiehet tunsivat vaikutusmahdollisuutensa kehityskeskustelujen kehittämiseen varsin pieniksi, mutta niitä käytiin toimimattomuudesta huolimatta, koska näin oli ohjeistuksissa määrätty. Toisaalta keskustelukäytäntöä pidettiin eriävistäkin mielipiteistä huolimatta sen verran tarpeellisena, ettei niistä haluttu hankaluuksista huolimatta kokonaan luopuakaan. Mielenilmauksia esiintyi, mutta yleisesti ottaen varsinkin työntekijät pitivät vuosittaista kehityskeskustelua arvossa – olihan se käytännössä ainoa hetki, jossa esimies keskittyi ainoastaan häneen ja hänen asioihinsa.

Kartoitettiin lähinnä osaamista. Ei ne ollenkaan mitään huonoja tilanteita olleet. Ne oli ihan kehittäviä. Joskus mentiin vähän nopeasti rasti ruutuun tyyliin ja kiitos näkemiin. (T3)

Sitten niitä käytiin välillä kevennettynä ja tulos ihan sama. Osa

porukkaa lopetti käymästä kehityskeskusteluissa, kun katsoivat, että niistä ei ollut mitään hyötyä kenellekään. Ajan tuhlausta. (T1)

Vaikka useimmat kokevat, että kehityskeskustelu ei vielääkään saavuta sille asetettuja odotuksia, ovat toistuneet keskustelutilanteet vaivihkaa kehittäneet järjestelmää. Voidaan sanoa, että esimiehet ja alaiset ovat harjaantuneet keskustelijoina. Tätä olettamusta tukee myös Rajanevan (2002) tutkimus. Hänen mukaansa kehityskeskustelukäytäntö opitaan yhdessä ja se on taito, joka parhaassa tapauksessa paranee koko ajan. Voidaan vetää johtopäätös, että alun hankaluudet kehityskeskustelussa ovat voitettavissa, kun uskotaan hyvään lopputulokseen ja keskustelukäytäntö hoidetaan niin, että esimerkiksi tehdyillä päätöksillä on vaikutusta ja keskustelu koetaan tarpeellisena ja mielekkäänä. (Rajaneva 2002, 96.) Merkillepantavista haasteista huolimatta kehityskeskustelut koetaan tarpeellisiksi ja hyväiksi vuorovaikutustilanteiksi.

Minusta keskustelut ovat keskusteluina olleet ihan asiallisia, ei siinä mitään mutta niiden se hyödyntäminen on jäänyt jotenkin vaiheeseen. Siitä ei ole otettu irti, mitä siitä olisi mahdollisesti saanut. (T1)

Kun vertaa viime vuoden keskustelua ja 15 vuotta sitten tehtyä keskustelua, niin onhan siinä jo huomattava ero. Työnantaja tietää, mitä on hakemassa ja työntekijä tietää mistä voi puhua ja mitä. (T3)

Keskusteluja leimaa kuitenkin edelleen sama ongelma kuin järjestelmän käyttöönoton alkuaikoinakin. Valtaosa sekä esimiehistä että työntekijöistä pitävät niitä pakollisena byrokratiana, jotka on käytävä, kun niin on määrätty. Ilman johdon konkreettisia tukitoimia lähiesimiehet ovat jääneet kehityskeskustelujen ongelmien kanssa yksin, jolloin prosessin läpivientiä voi verrata kivireen vetämiseen: yritystä on, mutta muutoksia ei saada aikaan.

Keskustelut on toteutettu kiireessä sillä periaatteella että ne nyt vaan on jollakin tavalla tehty. Kehityskeskustelut ovat olleet sillä tasolla, että en ole ainakaan mitään konkreettista huomannut sen jälkeen, että jotain olisi tapahtunut, vaikka siellä tietyllä tavalla olisi jotain sovittukin. Niin ne eivät ole lihaksi muuttuneet käytännössä tuskinpa kenenkään kohdalla. (T2)

Kehityskeskustelujen vuorovaikutuksellinen puoli onkin vuosien saatossa kasvattanut merkitystään. Rajanevan (2002, 99) tutkimus osoitti, että ”ihmiset haluavat, että heillä tulee olla ainakin kerran vuodessa foorumi, jossa keskitytään

pelkästään vain häneen: hänen tuloksiinsa ja tavoitteisiinsa, mutta myös häneen ihmisenä, hänen arvoihinsa, jaksamiseensa, työnsä edellytyksiin, kehittymiseen ja henkilökohtaiseen problematiikkaan.” On tärkeää, että esimies ja alainen tutustuvat toisiinsa myös ihmisinä, vähän laajemmin kuin vain työrooleissa. Tällöin luodaan mahdollisuus molemminpuolisen luottamuksen ja ymmärryksen lisääntymiselle, millä on suotuista vaikutus tuloksentekoon.

Siinä sai sitten hyvin kerrottua, minkä takia työt ovat menneet vähän niin kuin alle rimojen. Sai sen sitten kerrottua siinä. Että ei johtunut siitä, etteikö kiinnostaisi, vaan että oli paljon muita tekijöitä. (T3)

6.2 Miten kehityskeskusteluun pitäisi valmistautua

Onnistuneen kehityskeskustelun perusta on huolellinen valmistautuminen. Tämä koskee keskustelun molempia osapuolia yhtä lailla: molempien täytyy hoitaa osuutensa hyvin. Sillä on merkitystä paitsi keskustelun tehokkaalle läpiviennille, mutta se on myös signaali siitä, että kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen ja yhteistyön muoto, ja sillä on todellista vaikutusta toimintaan. Samoin se on keino osoittaa molemminpuolista arvostusta, ja valmistautumisen laiminlyönti on tehokas tapa osoittaa, että henkilöillä ja keskustelulla ei ole merkitystä. (Rajaneva 2002, 97.)

Vaikka kehityskeskusteluja on käyty Kidex Oy:ssä useiden vuosien ajan, niiden tarkoituksen kirkastamista ennen varsinaisen kehityskeskustelukierroksen aloittamista pidetään tärkeänä. Kehityskeskustelun perimmäisen tarkoituksen voidaan nähdä olevan melko kaukana alkuperäisestä, jos keskustelun teemat pyörivät enimmänsä aikaa työkaverin tekemisissä tai koneiden korjauksissa.

Kaikille pitäisi tehdä porukalla selväksi, mitä kehityskeskustelu tarkoittaa. Palaverin yhteydessä käytäisiin perusasiat läpi, miten ne käydään ja mikä niiden tarkoitus on ja mitä niillä haetaan ja kaikki tämä. Se auttaa jokaista valmistautumaan kehityskeskusteluun. Nyt se on lähes kaikille epäselvää: pyydetään kehityskeskusteluun ja kaikki on vähän että mitä siellä oikein puhutaan. Ne jotka ovat käyneet siellä tietävät, mutta muut ei. Osalta on varmasti unohtunut. Saattaa mennä kaverin haukkumiseksi koko keskustelu. (T2)

Tehdään ennen kehityskeskusteluja selväksi koko porukalle

kehityskeskustelujen tarkoitus ja esitellään sen keskeiset teemat. Remonttikeskustelut pois alta ennen kehityskeskustelukierrosta. (T1)

Kehityskeskustelun valmistautumislomake on hieman yllättäen työntekijöiden mielestä varsin hyvä keskusteluun orientoitumisen keino. Yllättäen siksi, että esimiehen näkökulmasta alaisten lomakkeiden täyttönokkuus on ollut viime aikoina käytännössä olematonta. Lomakkeisiin toivottiin enemmän uusiutuvia teemoja ja työn erityispiirteitä huomioonottavia kohtia, mitkä voisivat osaltaan lisätä täyttämisenokkuutta.

Kehityskeskustelulomaketta voi ihan hyvin pitää pohjana. Siinä on paljon sellaista asiaa, mitä kannattaa käydä läpi. Voihan sitä paikkakuntaakohtaisesti vähän muokata. Ihan hyvä olisi porukan käydä se läpi ennen kehityskeskustelua ja vähän sinne merkkaila, että tuo asia minun pitää muistaa ottaa esille. Vähän suunnittelua molemmin puolin. Paperi auttaa muistamaan asioita, vaikka tilanne jännittäisikin. (T2)

Etukäteen jaetut kaavakkeetkin on hyviä. Voi jo etukäteen miettiä asioita, mistä haluaisi keskustella. Silloin se pysyy siinä linjassa sitten. Kaavakkeisiin voisi nostaa aina uusia teemoja. (T3)

Hyvää valmistautumista oli joidenkin haastateltujen mukaan myös keskusteluolosuhteiden ja ajankäytön huomioiminen. Kehityskeskustelun kestolla on Rajanevan (2002) tutkimuksen mukaan merkitystä pidetystä kehityskeskustelusta kehittyneeseen tunteeseen: keston pidetessä arvioiden myönteisyys nousee. Kaksi tuntia kestäneistä keskusteluista annetut arviot ovat kautta linjan merkittävästi myönteisempiä kuin yhden tunnin kestäneistä keskusteluista.

Positiivista on se, että aikaa on varattu, kun keskustelua käydään läpi. Myös se, että niitä käydään säännöllisesti, on omalla tavallaan valmistautumista ja osa ihan odottaakin niitä. (T3)

6.3 Millaista kehityskeskustelua pidetään onnistuneena

Onnistuneesta kehityskeskustelusta syntyneitä positiivista tunnetta tuntuvat selittävän varsin yksikertaiset tekijät: ilmapiirin tulisi olla avoin ja esimiehen tulisi kuunnella (Rajaneva 2002, 97). Esimiehen ja alaisen toimivaa yhteistyösuhdetta voidaan siis pitää perustana onnistuneelle kehityskeskustelulle.

Jatkuvassa, molempia osapuolia hyödyttävässä kehityskeskustelukäytännössä arvioidaan mennyttä kautta ja suunnitellaan tulevaa. Edellisen kauden kokemusten hyödyntäminen ja tehtyjen suunnitelmien toteutumisen aito seuraaminen antaisivat kehityskeskustelusta nykyistä vakuuttavamman kuvan järjestelmänä, joka todella johtaa johonkin.

Kyllähän siinä kannattaa varmasti kaverin ”rikosrekisteri” käydä läpi. Toisin sanoen miten henkilö itse kokee pystyvänsä hommaa hoitamaan missä on tällä hetkellä ja olisiko kiinnostusta lievennyksiin tai uusiin haasteisiin. Osa varmasti haluaa haasteita lisää, kehittyä, ehkä ottaa uusia hommia tai vastaavaa. (T1)

Pyrittäisiin toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan sovittuja asioita. Asiat eivät saisi jäädä puhumisen asteelle. (T2)

Ihmiset kaipaavat todella paljon palautetta tekemisistään – niin myönteistä kuin korjaavaakin. Lieneekin yksi työelämän raaimmista kidutuksen keinoista jättää ihminen vaille minkäänlaista palautetta työstään. Tällöin työntekijä ei voi missään vaiheessa olla varma, onko hänen suoriutumisensa ollut riittävällä tasolla. Tällainen epä tietoisuus lisää työn stressaavuutta entisestään. Työntekijät toivovat palautteen, olipa se mitä tahansa, olevan rehellistä ja että palautteen vastaanottokyky löytyisi keskustelun molemmilta osapuolilta.

Kyllä minä odotan sellaista, että siellä olisi kritiikkiä molemmin puolin. Että myös työnantajalta tulee sitä kritiikkiä ja totta kai sitä pitää työntekijän myös pystyä ottamaan vastaan, ettei polta päreitään ihan justiinsa ja karmit heiluen pihalle. Se vaatii molemmilta semmoista kritiikin vastaanottoa, se kuitenkin tärkeää. Eihän koko ajan voi mennä täydellisesti. Ei kuitenkaan sellaista, että ei sinusta ole mihinkään, vaan että se on rakentavaa. (T3)

Työnjohtajan olisi hyvä ottaa puheeksi myös se, miten kaveri on ylipäättään onnistunut ja jos on huomautettavaa, niin ne voi ottaa esille tammöisessä tilaisuudessa. Rehellisesti. Ei me pystytä kehittymään, jos me ei tiedetä. (T1)

Palautteen antaminen. Minä ainakin toivon henkilökohtaisesti, että olipa hyvää tai huonoa, niin se sanotaan. Siinä ei ole mitään pahaa, jos se osataan oikealla tavalla ilmaista. Jos palautetta ei anneta, eikä asioista puhuta, niin paranemista ei tapahdu. Palautetta on annettava, vaikka se tuntuisi miten inhottavalta. Se on tultava. Silloin homma on rehellisellä pohjalla. (T2)

Suomalaisessa kehityskeskustelukulttuurissa on yleisesti pyritty pitämään palk-

ka-asioiden käsittely erillään kehityskeskustelusta. Tätä puoltaa ajatus, että palkka saisi keskustelussa liian ison roolin ja että se vääristäisi suorituksen ja kehittämistarpeiden arviointia. Monissa yrityksissä palkka määräytyy suoraan henkilön osaamisen ja suoriutumisen perusteella, jolloin kehityskeskustelu tuntuisi hyvinkin luontevalta foorumilta palkasta keskustelemiseen. Kidex Oy:n kehityskeskustelukäytännön mukaan palkkakeskusteluja ei ole tarkoitus käydä kehityskeskustelussa. Käytännössä palkka-asiat kuitenkin nousevat esille josakin vaiheessa keskustelua. Varsinkin lähiesimiehet karttavat palkasta keskustelemista jo siksi, että valtuudet korotuksiin eivät riitä. Työntekijät sen sijaan haluaisivat osittain perustellusti nähdä palkan osana kehityskeskustelua.

Siellä käydään kyllä aika paljon asioita läpi: omat tavoitteet, missä mennään, minne ollaan menossa, palkkaneuvotteluja ei saa koskaan käydä, se on tabu... (T3)

Käydään läpi, mitä sinä hallitset, mitä koneita, mitä työpisteitä ja sitten voisi katsoa, että onko aihetta tarkistaa palkkaa. Tulee tunne, että on noteerattu. (T1)

Näihin kehityskeskusteluiden tärkeimpiin tavoitteisiin pitäisi tietenkin kuulua myös se, että palkan pitäisi nousta ihan jonkun verran jokaisen kehityskeskustelun jälkeen. Tulos hyvästä keskustelusta olisi palkan nousu. (T2)

Onnistunutta kehityskeskustelua selittävät tekijät ovat moninaisia, joten yhtä ainoaa oikeaa tapaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseen on mahdotonta nimetä. Perusasioiden ollessa kunnossa on hyvään lopputulokseen pääseminen todennäköistä tyylistä riippumatta.

6.4 Miten kehityskeskustelut palvelevat osaamisen johtamista

Vaikka kehityskeskusteluissa käsiteltäisiinkin osaamisen johtamisen kenttään sijoittuvia asioita, ne ovat vain harvoin johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin. Kehityskeskustelujen käyttö henkilökohtaisen ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä jää valitettavan vajaaksi.

En minä muista mitään sellaisia erittäin konkreettisia sopimuksia siellä tehdyn. Käyty vaan läpi sitä osaamista ja sitten haluja, mitä niin kuin

haluaisi tulevaisuudelta tässä yhteisössä ja lähinnä sitä rataa, että ei mitään erityisen tarkkoja sopimuksia ei ole ainakaan minun osalla tehty. (T1)

On myös sellaisia hyviä kokemuksia, että kun on pyytänyt jotain, vaikka opetella jotain uutta, niin on sitten otettu huomioon ja kuunneltu. Silloin se ei tunnu joutavalta löpinältä. On ollut asiaa ja ne on otettu tosissaan. (T3)

6.5 Miten kehityskeskustelut saataisiin palvelemaan paremmin osaamisen johtamista

Osaamisen johtamisen kannalta kehityskeskustelut olisi hyvä rytmittää oikein organisaation muiden suunnittelukäytäntöjen kanssa, keskittyä osaamisen kar-toittamiseen ja kompetenssien kehittämiseen. Organisaation uudelle kaudelle asettamat tavoitteet tulisi saada näkyväksi myös yksittäisen työntekijän panok-sen kannalta. Tällöin kehityskeskustelussa asetetuista tavoitteista tulee todelli-sia arkipäivän toiminnassa näkyviä tekijöitä.

Yleisistä ennakkoluuloista poiketen useimmat työntekijät näkevät kehityskes-kustelut kahdensuuntaisena prosessina, eikä ainoastaan tilanteena, jossa ruodi-taan hänen henkilökohtaisia asioitaan. Halua ja ajatuksia työyhteisön kehittämi-seen ja molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseen löytyy – kynnyskysymyk-seksi näissäkin asioissa tahtoo nousta niiden toteuttamiskelpoisuus ja -mahdollisuus käytännössä.

Varmasti kaikilla on toiveita työyhteisön kehittämiseen, mutta kaikki ymmärtää, että se meidän lähin esimies ei näitä kaikkia pysty yksinkertaisesti viemään mäelle. Meidän on vaan hyväksyttävä osa näistä. (T1)

Palaverissa muistuteltaisiin kaikille mieliin, mikä kehityskeskusteluiden perus lähtökohta on. Toivotaan, että siitä saa oikeasti sekä työntekijät että työnantaja hyötyjä. (T2)

Kidex Oy:n henkilöstön keski-ikä on tällä hetkellä 49 vuotta. Valtaosa varsinkin suorittavan puolen työntekijöistä lähestyy nopeaa tahtia kuudenkymmenen ikä-vuoden rajapyykkiä ja eläkeikää. Pitkä työhistoria saman työnantajan palveluk- sessa ja käsityövoittoiset työtehtävät ovat jättäneet jälkensä henkilöstön fyysi-

seen ja henkiseen puoleen. Useimmat työtehtävät ovat muuttuneet rutiineiksi, eikä motivaatio uusien tehtävien opiskeluun ole kovin korkealla. Pelkkä nykyisistä tehtävistä suoriutuminen saattaa olla haasteellista.

Uudelle porukalle (tavoitteiden asettaminen) helppoa, mutta vanhemmalle kaartille vaikeampaa. Henkilökohtaisesti ei enää hyvin monta vuotta ole jäljellä. Tältä pohjalta pitäisi miettiä myös tavoitteen asetantaa. (T2)

Kun me vanhetaan koko ajan, niin ei meidän kyvyt välttämättä riitä kaikkeen. Jossain vaiheessa täytyy varmasti tunnustaa, että nyt minä voisin helpottaa tässä hommaa, että olisiko talolla mahdollisuutta tulla vastaan. (T1)

Henkilöstön ikääntyminen ja sen mukanaan tuomat muut ongelmat esimerkiksi sairauksien muodossa asettavat esimiehille ison haasteen: miten löydetään keinot ikääntyvän henkilöstön kunnialla selviämiseen, saati motivointiin, työkaaren loppuun asti.

Minun mielestä, vaikka aika iäkästä aletaan ollakin, niin kehityskeskustelussa voisi motivoida muuttamaan ajatuskantaa siihen suuntaan, että kehityttäisiin loppuun asti. Että ei jäätäisi viimeiseksi viideksi vuodeksi vapaalla laskemaan. Kyllä me aina jotain opitaan, yksi jos toinenkin, ainakin jossain mittakaavassa. Motivointi lopputyökaareen on iso yksi iso haaste ja toinen on nuorien ajaminen sisään tähän työyhteisöön. (T1)

Ihmiset ovat erilaisia ja työntekijöiden tarpeet vaihtelevat paljon. Esimiehen tulisi huomioida tämä kehityskeskustelussa ja pyrkiä yhdessä työntekijän kanssa asettamaan jokaiselle yksilöllisiäkkin tavoitteita ja mahdollisuuksia kehittyä työssä. Tällä on erittäin suuri merkitys työn mielekkyyden kokemisessa ja työssä jaksamisessa. Luonnollisesti erilaisuuden huomioiminen helpottuu kehityskeskustelutilanteiden toistuessa säännöllisesti.

Tavoite voi olla myös yhteishengen ylläpitäminen. Se on vaan vaikeaa, valitettavasti. Yhteishenki, se on meiltä jotenkin kateissa. Siellä kyräillään ja syytellään muita huonosta tekemisestä. Kehityskeskustelussa voisi kysyä, että ”miten näet oman itsesi tiimityöskentelyssä? (T2)

Itse tykkään henkilökohtaisesti siitä, että pitää olla joku määränpää, mihin tähdätään. Samalla tavalla kun arkielämässä puhutaan ehkä unelmista, niin että työelämässä asetetaan joku tavoite esim. uuden

työtehtävän opettelu. Se luo mielenkiintoa. Joskus tulee kuitenkin hetkiä, jossa työ on niin rutiinia, että et enää näe mitään muuta kuin sen yhden ja saman ja sitten ollaan ihan zombiena. Se on minun mielestä virkistävää. Jos minä joutuisin tekemään 30 vuotta jotain samaa paskaa, niin minä kuolisin. Ihan oikeasti, minä lähtisin litomaan. Mutta ihmisiä, meitä on monenlaisia. (T3)

6.6 Ryhmäkehityskeskustelujen käyttöönotto

Ryhmäkehityskeskustelulla pyritään kirkastamaan kuvaa ryhmän perustehtävästä ja sen asemasta organisaatiossa. Samalla pyritään liittämään jokaisen työ osaksi suurempaa kokonaisuutta, tarkastelemaan prosesseja ja työn tekemisen tapoja ja osaamisia kokonaisuuden kannalta toimiviksi (Virolainen 2006.)

Kidex Oy:ssä ei ole ollut käytössä ryhmäkehityskeskusteluja. Haastattelutilanteessa avasin ryhmäkehityskeskustelua ja sen periaatteita haastateltaville, jonka jälkeen pohdittiin yhdessä ryhmäkehityskeskustelujen käyttöönoton ja hyödyntämisen mahdollisuutta tulevaisuudessa. Uudesta toimintamallista nähtiin lähinnä positiivisia puolia.

Työnjohtaja voisi tehdä henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pohjalta kokooman, jossa esiteltäisiin yhdellä jos toisella esiin nousseita teemoja. Nämä asiat purettaisiin sitten porukalla ja katsottaisiin, voitaisiinko niiden eteen tehdä mitään. (T1)

Näissä tilaisuuksissa voi olla mahdollista saada myös aikojen saatossa pinttyneitä tapoja uusiutumaan. (T3)

Ryhmäkehityskeskustelu nähtiin myös hyvänä paikkana käydä läpi ja kehittää työryhmän sisäisiä toimintamalleja. Myöhemmässä vaiheessa keskustelutilanteen kehityttyä luontevaksi tilanteeksi, on siellä mahdollista paneutua asioihin syvällisemmin ja tehdä jopa keskinäistä suorituksen arviointia.

Jos kymmentä asia kivittää ja yksi laskettelee entiseen malliin, niin ei kai se ole pahitteeksi, jos sille yhdellekin sitä kipupistettä siirretään, jos se lievenisi sitten niiltä kymmeneltä muulta. (T1)

Aluksi liikkeelle ”pehmeämmällä” taktiikalla. Jo pelkkä asioiden esille nostaminen ja niistä puhuminen saattavat herättää kohdehenkilöissä ajatuksia ja saada toimintaa muuttumaan parempaan suuntaan. 27

vuotta takaraivossa hirtäneet asiat eivät välttämättä lähde muuten aukeamaan. Myöhemmässä vaiheessa, kun porukka alkaa tottua tällaisiin tilanteisiin, voidaan asioista yrittää keskustella syvällisemmin ja antaa ryhmässä henkilökohtaista palautetta. (T3)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSIA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, miten kehityskeskustelut toimivat Kidex Oy:ssä ja millaisilla kehitystoimenpiteillä kehityskeskusteluista saataisiin enemmän irti tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehet ja työntekijät asennoituvat kehityskeskusteluihin pääosin myönteisesti. Esimiesten myönteiset kokemukset syntyvät onnistuneista toiminnan ohjaamisen tilanteista sekä vaikuttamisen mahdollisuuksista. Kielteisempi suhtautuminen liittyy keskustelujen byrokratisoituneeseen toteutustapaan ja kokemukseen keskusteluiden yksipuolisesta toteuttamisesta työntekijöiden passiivisuuden takia. Keskeiset kehittämisen kohteet liittyvät esimiehien vaikutusmahdollisuuksien edistämiseen sekä toimintaympäristön yksilöllisten piirteiden parempaan huomioimiseen kehityskeskustelujen toteuttamisessa.

Työntekijöiden positiiviset kokemukset kehityskeskustelusta liittyvät hyvään keskusteluilmapiiiriin ja palautteen saamiseen. Käytännössä vuoden ainoaa rauhallista rupatteluhetkeä lähimmän esimiehen kanssa arvostetaan ja jopa odotetaan, vaikka varsinaiset konkreettiset hyödyt ovatkin jääneet vähäisiksi. Eniten työntekijöitä tuntuu harmittavan se, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat eivät etene. Mikäli konkreettisia hyötyjä ei ole saatu, ei kehityskeskustelua yleensä koeta myöskään mielekkääksi tai tarkoitukselliseksi asiaksi. Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita pitäisikin pyrkiä toteuttamaan tehokkaasti myös käytännössä, koska todelliset hyödyt niin yksilölle kuin koko organisaatiolle määräytyvät vasta todellisen toiminnan ja muutoksen kautta. Toisaalta työntekijöiden toiveet ja odotukset voivat joskus olla niin epärealistisia, että kehityside-

oiden etenemisen tyssääntyminen voi näyttää esimiehen toteuttamishaluttomuudelta. Mikäli alaisen ja esimiehen vuorovaikutussuhde on hyvällä tasolla, voi tällaisenkin asian välttää avoimella keskustelulla erilaisten kehittämishankkeiden toteuttamismahdollisuuksista.

Yleisesti kehityskeskusteluja pidetään johdon strategioiden jalkauttamisen välineenä. Haastattelujen perusteella sekä esimiehet että tuotannon henkilöstö ei välttämättä ole täysin perillä yrityksen tulevaisuuden strategisista tavoitteista, eikä varsinkaan siitä, mitä strategian toteuttaminen tarkoittaa henkilön oman työn kohdalta. Tämä on ehkä perimmäinen syy siihen, miksi kehityskeskusteluihin kohdistuvat asenteet ovat pääosin negatiivisia ja niistä koetut hyödyt ovat pieniä. Johdon tulisikin tehdä ennen kehityskeskusteluja koko organisaatiolle selväksi kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus sekä luoda onnistumisen edellytykset toteuttamiskelpoisten ideoiden toteuttamiseen.

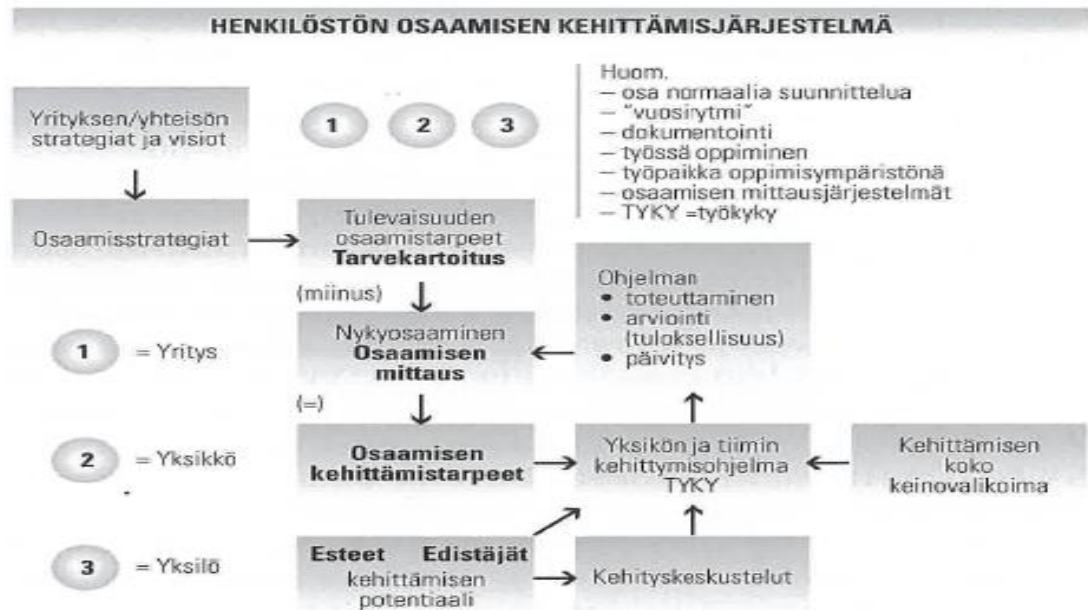
Kehitysideat

Tutkimuksen ja omien pohdintojen perusteella Kidex Oy:n osaamisen johtamisen keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousevat *osaamisen kehittämissuunnitelma*, *kehityskeskustelut* sekä kehityskeskustelujen yhteydessä toteutettava *osaamiskartoitus*.

7.1 Osaamisen kehittämissuunnitelma

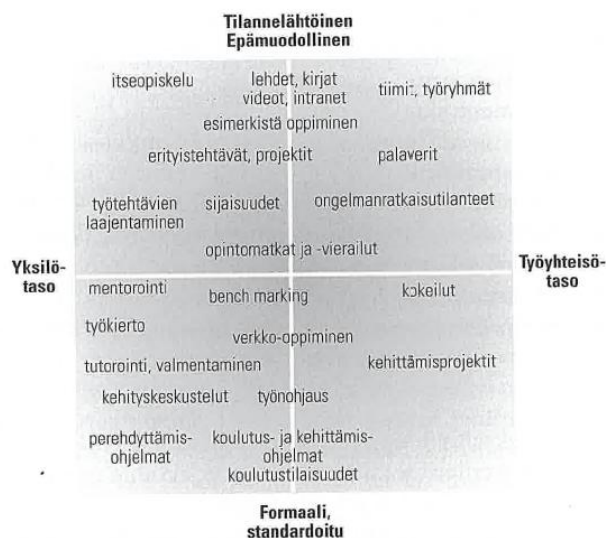
Kidex Oy:n osaamisen kehittämissuunnitelma voisi noudatella esimerkiksi Ruohotien luomaa mallia (kuvio 4). Tuossa mallissa yrityksen visio ja strategiat määrittelevät osaamishaasteita, joiden ratkaisemiseksi luodaan osaamisstrategia.

Vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä toteutettavassa osaamiskartoituksessa käydään läpi nykyosaaminen sekä johdon näkemät tulevaisuuden osaamistarpeet, joiden perusteella käynnistetään osaamisen kehittämishankkeita.



Kuvio 4. Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma Ruohotien mukaan (Viitala 2005, 255)

Kehityskeskustelut ovat osaamisstrategian keskiössä ja niihin panostetaan. Niissä saadun tiedon perusteella toteutetaan kehittämishankkeita monipuolisesti erilaisia henkilöstön osaamisen kehittämiskeinoja käyttäen (kuvio 5). Tarvittavaa osaamista hankitaan ensisijaisesti kehittämällä sitä itse omilla osaamisen kehittämisohjelmilla. Sitä voidaan tilanteen mukaan hankkia myös kumppanien ja verkostojen kautta tai ostamalla markkinoilta. Omassa osaamisen kehittämisessä pyritään keskittymään sellaisiin osaamisiin, joissa itsellä on jo osaamista ja kehittämiskykyä.



Kuvio 5. Erilaisia henkilöstön osaamisen kehittämisuotoja (Viitala 2005, 261)

Kidex Oy:n osaamisen kehittämissjärjestelmän tulisi olla luonteeltaan dynaaminen ja luonnollinen osa yrityksen normaalia jokapäiväistä toimintaa. Järjestelmää tulisi päivittää systemaattisesti vastaamaan liiketoiminnan asettamiin uusiin haasteisiin, ja sen toteuttamisen tuloksellisuutta arvioidaan systemaattisesti ja läpinäkyvästi.

7.2 Kehityskeskustelut

Haasteista ja kehittämispaineista huolimatta kidexläiset tuntuvat pitävän kehityskeskusteluja tärkeänä esimiehen ja alaisen välisenä yhteistyön muotona. Esimiehet näkevät ne oleellisena osana nykyaikaista johtamista ja niiden koetaan kuuluvan jokaisen esimiesasemassa työskentelevän velvollisuuksiin. Toisaalta kehityskeskusteluprosessin läpivienti koetaan raskaaksi, johdon määräämäksi pakoksi, jonka avulla ei kuitenkaan saavuteta konkreettisia hyötyjä. Koska myös useimmat alaiset ovat menettäneet uskon kehityskeskusteluiden kehittävään voimaan, on kehityskeskusteluista muodostunut kivireki, jota esimiehet velvollisuudentunnossaan pyrkivät joillakin konsteilla pitämään liikkeessä. Alaisten kielteistä suhtautumista selittävät myös kehityskeskusteluiden taloudellinen kannustamattomuus ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys.

On siis hyvä pohtia, mitä olisi tehtävissä asian korjaamiseksi. Kiivastahtinen työ ja ns. tulipalojen sammuttelu milloin missäkin tilanteessa saavat Kidexillä helposti korostuneen aseman, joka syö aikaa ja voimia organisaation kehittämistyöltä. Tämän ilmiön välttämiseksi pitäisi toiminnan arkeen rakentaa pieniä suvantopaikkoja, joissa katse saataisiin suunnattua omiin käytäntöihin ja tottumuksiin ja niiden kehittämiseen. Tällaisia pieniä suvantoja voisi hyödyntää myös kehityskeskusteluprosessin läpiviemisessä.

Kehityskeskustelujen toteuttamisen apuvälineeksi voisi laatia prosessikuvauksen, josta ilmenisi kaikki tarpeellinen tieto kehityskeskustelujen toteuttamisesta ja ajankohdasta. Kehityskeskustelujen pitoajankohdan olisi hyvä olla suorassa yhteydessä Kidex Oy:n liiketoiminnan suunnitteluun, jolloin se on enemmän kiinni yrityksen muussa toiminnassa. Strategiat ohjaavat myös kehityskeskustelujen painopisteitä: yhtenä vuotena keskityttäisiin muutostilanteisiin sopeutumi-

seen, kun taas toisena vuonna painopiste olisikin henkilöiden motivoinnissa itsensä kehittämiseen. Prosessikuvauksesta selviää kaikille, mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet ja tarkoitus Kidex Oy:ssä sekä mahdolliset linkit yrityksen muihin toiminnanohjausjärjestelmiin, esimerkiksi koulutusjärjestelmään.

Kehityskeskusteluiden tehokkuuteen ja antoisuuteen voidaan vaikuttaa myös sillä, että kiinnitetään huomiota molempien osapuolten valmistautumiseen. Nykyiset valmistautumislomakkeet ja muistilistat ovat hyvä alku, mutta niiden rinnalle kaivataan materiaalia, joka linkittyisi konkreettisesti juuri Kidex Oy:n ja sen yksittäisen työntekijän arkeen. Ennen kehityskeskustelukierroksen aloittamista on myös hyvä painottaa kaikille hyvän molemminpuolisen valmistautumisen merkitystä keskustelun onnistumisessa. Hyviä ja uutta mielenkiintoa tuovia uusia valmistautumismateriaaleja voivat olla esimerkiksi osaamiskartat tai kehittymiskartoitukset. Osaamiskartoituksesta ja sen käyttöönotosta kerrotaan lisää työn lopussa.

Myös henkilöstön erilaiset tarpeet ja elämäntilanteet pitäisi pystyä huomioimaan kehityskeskustelussa paremmin. Esimerkiksi nykyisessä tehtävässään hyvin viihtyvä ja pärjäävä henkilö ei välttämättä kaipaa pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmia, vaan ehkä vain palautetta tekemisistään tai ideoita jokapäiväisen työnteon helpottamiseen. Toisaalta eläkeikää lähestyvän ja mahdollisesti fyysisesti rajoittuneen henkilön kohdalla kehittämissuunnitelman voisi korvata vaikka trendikäs ”down shiftaus -suunnitelma”. Tässä yhteydessä voi pohtia myös vuosittain pidettävän kehityskeskustelun tarpeellisuutta. Asian pohdinnassa täytyy puntaroida erilaisia vaihtoehtoja, joissa kehityskeskustelun voisi pitää toiselle harvemmin, esimerkiksi kahden vuoden välein ja toiselle useammin, vaikka hänen itse toivominaan ajankohtina.

Kehityskeskustelut ovat luonteva tilanne molemminpuoliseen ajatusten vaihtoon ja palautteen antamiseen. Säännöllistä ja rehellistä palautteen saamista omista työsuorituksista voidaankin pitää jokaisen työntekijän perusoikeutena. Satu Berlin (2008) tutki väitöskirjassaan Innostava, lannistava, helpottava palaute alaisien kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Hänen tutkimuksensa vahvistaa näkemyksen siitä, että kehityskeskustelut ovat vuorovaikutustilanteena hyvä paikka palautteen antamiselle: kehi-

tyskeskusteluihin on mahdollista valmistautua etukäteen ja kehityskeskustelussa palautetta ei tarvitse pelkästään vastaanottaa, vaan palautteen sisällöstä voi myös keskustella. Berlinin tutkimusaineistosta oli havaittavissa neljä erilaista palautetyyppiä: palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava. *Palkitseva* palaute on esimerkiksi kiitoksen ilmaisu hyvin tehdystä työstä ja erityisistä ponnisteluista. *Herättävällä* palautteella tarkoitetaan sellaista sekä positiivista että negatiivista palautetta, jolla on tarkoitus sananmukaisesti ”herätellä” ihmistä. Tällainen palaute oikein annettuna koetaan usein hyödyllisenä ja uusia näkemyksiä tarjoavana. Hyvä *nostattava* palaute kannustaa vastaanottajaa näkemään oman osaamisensa entistä myönteisemmässä valossa ja se voi myös lisätä pystyvyyden tunnetta. Onnistunut *haastavan* palautteen anto edellyttää yleensä hyviä ja luottamuksellisia suhteita esimiehen ja alaisen välillä. Se tarjoaa usein kokonaan uusia näkemyksiä työn tekemiseen, joita voi olla vaikea hyväksyä ilman molemminpuolista luottamusta. (Berlin 2008, 157–158.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on taitolaji. Molempiin tilanteisiin kannattaa yrittää harjaantua ja totutella. Varsinkin esimies on roolinsa takia avainasemassa palautteenantotilanteissa. Hyvin annettuna myönteisellä palautteella voidaan mm. kannustaa jatkamaan hyviä työsuorituksia yhtä lailla kuin hyvin annetulla korjaavalla palautteella voidaan kertoa rakentavasti muutostarpeesta. Vastaavasti huonosti annettuna positiivinenkin palaute voi muuttua vastaanottajan mielessä negatiiviseksi.

Kehityskeskustelu ja varsinkin siihen sisältyvä palautteenanto on vaativa vuorovaikutustilanne keskustelun molemmille osapuolille, mutta odotusarvot ovat vielä suuremmat esimiehille. Esimiehiä pitäisikin kannustaa harjoittelemaan palautteenantotilanteita itsenäisesti tai hankkia sitä varten suunniteltua koulutusta. Alaisen asioista aidosti kiinnostunut esimies keskittyy keskustelutilanteeseen ja painottaa onnistumisia. Omaan asemaansa korostamattoman esimiehen kanssa on turvallista keskustella myös korjaavista toimenpiteistä. On tärkeää, että esimiehellä on aikaa esittää palaute ymmärrettävällä tavalla ja kuunnella.

Suomalaisessa kehityskeskustelussa palkasta keskusteleminen on usein ns. kiellettyjen asioiden listalla. Palkka nousee tästä huolimatta aiheeksi jossakin keskustelun vaiheessa, joten sen roolia keskustelussa kannattaisi miettiä uusis-

ta lähtökohdista. Kehityskeskustelun käymisen ainoaksi motivaation lähteeksi sen ei pidä nousta, mutta jollakin lailla ammatillinen kehittyminen tai parantunut ote pitäisi pystyä huomioimaan. Tähän yhteyteen sopisi esimerkiksi jonkinlainen kehityskeskusteluun linkittyvä palkitsemisjärjestelmä.

Ryhmäkehityskeskustelut

Kidex Oy:ssä ei ole ollut aiemmin käytössä ryhmäkehityskeskusteluja ainakaan sanan varsinaisessa merkityksessä. Työryhmien kehityspalavereita on pidetty silloin tällöin tarpeen vaatiessa, mutta silloin ei voitane puhua kehityskeskustelusta. Useat tehtaan tuotannon tehtävät tehdään tiimeissä, joten tällaisten ryhmäkohtaisten kehityskeskustelujen pitäminen esimerkiksi koeluontoisesti voi olla perusteltua. Tiimin yksittäinen jäsen pystyy vain rajallisesti vaikuttamaan saavutettuun tulokseen, joten varsinkin tuotannollisten tavoitteiden asettaminen olisi luontevampaa ryhmälle kuin yksilölle. Samoin toiminnan vaatimat kehitystarpeet saadaan luovittua monipuolisemmin, kun näkemyksiä on useita ja niistä voidaan saman tien muovata yhteinen käsitys.

Ryhmäkehityskeskustelulla voi olla myös työilmapiiriä parantava vaikutus. Yksittäisten työntekijöiden hiljaista tietoa saadaan tehtyä näkyväksi, jolloin siitä hyötyy koko ryhmä. Tapahtuu sisäistä oppimista. Rohkeimmillaan, kuten eräs haastateltu visioi, ryhmäkehityskeskustelussa voisi puhua ryhmän asioista syvällisemmin ja tehdä ryhmän sisäistä suoritusarviointia.

Esimiehelle ryhmäkehityskeskustelu on hyvin läpivietynä vaativa prosessi. Keskusteluun on valmistauduttava huolella ja myös keskusteluun osallistuvat henkilöt on valmistettava tilanteeseen yksilökehityskeskustelua paremmin. Todennäköisesti erilaisten persoonien yhteentörmäyksiltä ei alussa voida välttyä, mutta pienet kolhut voivat olla vaivan väarti.

7.3 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa pärjäämisen kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämisalueet sekä selvittää osaamistasoa yleensäkin. Samalla

ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita, minkä perusteella voidaan saada tarve ja osaaminen kohtaamaan. (Oulun yliopisto 2011.) Osaamiskartoituksen tuloksena on osaamiskartta, jonka kuvaa organisaation osaamisen nyky- ja tavoitetilannetta. Osaamiskartan pohjalta voidaan paitsi miettiä toimenpiteitä nykytilanteen kehittämiseksi myös ennakoida sitä, millaista osaamista, tietoja ja taitoja organisaatiossa tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Osaamiskartoitusta voidaan näin tehokkaasti hyödyntää myös henkilöstösuunnittelussa. (MPS 2011.)

Organisaatioiden osaamiskartoituksesta on olemassa useita erilaisia toteutusmalleja erilaisiin tarpeisiin. Kidex Oy:ssä osaamiskartoituksen toteuttaminen kannattaisi aloittaa käyttämällä ns. osaamistarvelistaa, joka on toteutusmalliltaan kevyemmästä päästä. Osaamistarveluettelo on lista, johon on määritelty yrityksen tärkeimmät osaamiset tällä hetkellä sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Näille osaamisille määritellään osaamisen tavoitetasot sekä arvioidaan henkilömäärä, jonka pitäisi osaaminen hallita. Tärkeimmille osaamisalueille nimetään kompetenssimestarit, joilla on oman alueensa osaamisen kehittämistä vastuu.

Osaamistarveluettelon läpikäynti on oleellinen osa kehityskeskusteluja. Jokainen työntekijä voi valita listasta ne osaamiset, jotka ovat oman työn kannalta tärkeimmät. Kehityskeskustelussa arvioidaan nykyinen osaaminen sekä valitaan ne tehtävät tai osaamiset, joita seuraavaksi opetellaan. Osaamistarveluettelon käyttöä ja itsensä likoon laittamista uusien tehtävien edessä voi perustella henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi vaikkapa taloudellisilla hyödyillä. Tulevaisuudessa moniosaaminen ja joustava, oma-aloitteinen liikkuminen eri tehtävissä merkitsevät palkan määräytymisessä enemmän kuin yhden tehtävän suureen osaaminen.

8 POHDINTOJA

8.1 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Tulevaisuus määrittelee osaamistarpeita myös Kidex Oy:ssä. Seuraavassa on pohdittu lyhyesti haasteita, joita yritys mahdollisesti tulee lähivuosina kohtaamaan ja mitä ne voisivat merkitä osaamisen johtamisen kannalta.

Kalusteteollisuuden tulevaisuuden näkymiä hallitsevat samat piirteet kuin maailman näkymiä yleensäkin. Kestävän kehityksen ajatusmalli yleistyy vinhaa vauhtia, eikä se voi olla näkymättä myös yritysmaailmassa. Ympäristönäkökulmiin liittyvä lainsäädäntö kiristyy ja ihmisistä (lue: asiakkaista) tulee entistä vaativampia näissäkin asioissa, mikä vaikuttaa merkittävästi kysyntään ja kulutukseen. Kidexin on panostettava yleisen toimintansa kehittämisen rinnalla yhtä lailla siihen, että se pystyy jatkuvasti vastaamaan tekemisessään myös näihin aineettomia arvoja sisältäviin vaatimuksiin. Hämmöttävät kaupat voivat jäädä toteutumatta, mikäli tuotteissa on käytetty esimerkiksi PVC-pohjaisia materiaaleja. On mielenkiintoista seurata, miten varsinkin tietoteknistä kehitystä leimava ihminen-teknologia-vuorovaikutus tulee vaikuttamaan rakennettuun ympäristöön ja kalustamiseen. Nyt kirjoituspöytä jo lataa puhelinta, mutta mihinkähän se kykenee ensi vuosikymmenellä.

Toimialan teknologisen kehityksen tulevaisuuden arviointi on haastavaa, niin kuin ennustaminen yleensäkin. Johtavien laitevalmistajien mukaan (Rantalainen, 2010) tällä hetkellä ei ole näköpiirissä mitään uutta täysin mullistavaa kehitysideaa, jolla kalusteiden valmistaminen muuttuisi radikaalisti. Enemminkin ollaan edelleen tiellä, jossa kehitys pohjautuu vanhoihin periaatteisiin, mutta hieman kehittyneempiin teknologioihin. Niin pitkään kuin kalusteteollisuudessa käytettävät runkoraaka-aineet (lastulevy / mdf) pysyvät samoina, myös käytettävien tekniikoiden kehittyminen on hidasta. Kennolevyt ja yhdistelmälevyt (puu/muovi, puu/alumiini) ovat jo tätä päivää, mutta tuovatko esimerkiksi uusien biomassapohjaisten materiaalien ja kemikaalien mahdollinen esiinmarssi mahdollisuuden kehittyneempien teknologioiden käyttöönottoon, sen aika näyttää.

On kuitenkin päivänselvää, että tulevaisuus vie meitä entistä enemmän kasvavan automaatioasteen suuntaan sekä siihen, että teollisuudessa käytettävät koneet ja laitteet ovat entistä joustavampia tekniikoiden ja varustelun suhteen. Tuotanto tulee muuttumaan entistä enemmän saman kappaleen sarjatuotannosta yksilöllisten erikoistuotteiden kappalevalmistukseen tuotantotehokkuuden kuitenkin kärsimättä. Raaka-aineiden käytön tehostamiseen pyritään uusien terätekniikoiden ja työstötapojen avulla. Myös prosessien ja kuljetuksen energiatehokkuuteen tullaan yrityksissä jatkossa kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

Sopimusvalmistajana Kidex Oy:llä ei ole tähän mennessä ollut paljonkaan valmistamiensa tuotteiden suunnittelu- ja rakennevastuuta, vaan raamit tekemiselle ovat tulleet asiakkailta. Koska pelkän tehokkuuden merkitys kilpailutekijänä tulee pienenemään tulevaisuudessa radikaalisti, voisi satsaaminen ympäristönäkökulmiin liittyviin osaamisiin ja tekniseen tuotesuunnitteluun olla ratkaiseva lisä luotaessa uusia tuotteita ja asiakkuuksia. Tuotantolaitteiden teknistyminen ja automatisoituminen lisäävät tuotantohenkilöstön tietotekniikkaan ja megatronikkaan liittyviä osaamistarpeita. Mikäli arviot massatuotannon muuttumisesta yksilöllisten erikoistuotteiden valmistukseen toteutuvat, tulevat koneiden tehokas käyttö ja huoltaminen nousemaan entistä tärkeämpään rooliin. Tällöin tullaan myös tuotantohenkilöstöltä vaatimaan hyvää prosessien tuntemusta, niiden kehittämiskykyä ja -halua, moniammatillista osaamista sekä kykyä joustavaan yhteistyöhön muiden tuotantotiimien ja asiakkaan kanssa.

Mikäli Kidex haluaa tulevaisuudessa panostaa osaamiseen resurssina, nousee ratkaisevaan asemaan muutama oleellinen seikka:

Yritysjohdon tulee pohtia, mihin mahtuu aika osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen, kun jokaisen työntekijän ja esimiehen kapasiteetti on jo nyt kokonaan käytössä. Samanaikaisesti sen tulee ratkaista, onko yritys valmis panostamaan muutaman kysynnällisesti hiljaisemman hetken esimerkiksi sisäisiin koulutuksiin lomautusten vastapainona. Henkilöstövuokraus on lisääntynyt nopeasti. Sille on tilausta varsinkin tasoittamaan ruuhkahuippuja. Tulee päättää, kenen vastuulla on ja miten tulisi hoitaa vuokratun henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, ja onko vuokratun työvoiman kouluttaminen strategisesti tär-

keisiin osaamisiin edes järkevää. Kidexin henkilöstö on suurelta osin ikääntynyttä (+50 vuotta) ja koko työikänsä saman työnantajan palveluksessa ollutta väkeä, jonka motivaatiota on koeteltu vuosien saatossa useaan otteeseen toimintaympäristön muutoksissa. Heidän panosta tarvitaan kuitenkin jatkossakin, mutta osaamisen täytyy uusiutua vielä moneen kertaan. Työssäolo on tehtävä niin houkuttelevaksi, jotta ihmiset viihtyvät työssä. Viihtyminen on pitkälti sidoksissa tunteeseen työn hallinnasta eli osaamisesta. Haasteena on vastata myös nuorempien työntekijöiden odotuksiin niin, että he sitoutuvat yritykseen tai siihen yhteiseen tavoitteeseen, jonka eteen töitä tehdään.

8.2 Oppimismyönteinen yrityskulttuuri

Viimeisen kuuden-seitsemän vuoden aikana Kidexillä tehdyt sopeuttamistoimet ovat syöneet oppimismyönteisen yrityskulttuurin positiivisia ominaisuuksia. Vaikka henkilöstövähennykset ja muut kustannustehokkuuteen vaikuttavat toimenpiteet on tehty hyvässä tarkoituksessa, ovat päätökset olleet tunnepuolella vaikeasti käsiteltävissä. Vaikka yrityskulttuuri pohjimmiltaan olisikin oppimiseen kannustava, on se alaviritteisen lähimenneisyyden takia heräteltävä uudelleen eloon. Tässä työssä yrityksen johdolla on keskeinen rooli, sillä he luovat kulttuurin omalla käytöksellään. Se mihin johto kiinnittää huomiota, siihen kiinnittävät alaisetkin huomiota.

Tuotanto- ja tuotelähtöisten osaamistarpeiden lisäksi Kidex Oy:n tulee panostaa esimiestyöhön ja esimiesten omaan osaamiseen osaamisen johtamisessa. Heidän onnistumisensa on ratkaisevaa. Esimiesten on osattava tunnistaa ja selvittää tulevia osaamistarpeita, sekä kehittää ja hankkia tarvittavaa osaamista. Kun ihmistä ei voi kärkeä oppimaan tai olemaan innovatiivinen, on entistä tärkeämpää oppia tuntemaan toisen tunteita ja reagoimaan eri tavoin eri tilanteissa ja erilaisissa olosuhteissa. On todettava, että Kidex ei ole perinteisten pk-teollisuusyritysten tapaan yrityskulttuuriltaan kovin lähellä ns. oppimiskulttuuria, vaan pikemminkin yrittää saada vähäisistä käytössä olevista osaamisen tukirakenteista irti sen, minkä pienellä vaivalla pystyy. Esimerkiksi kehityskeskustelut pidetään säännöllisesti koko henkilökunnalle, mutta niistä saatuja tietoja käytetään vain vähän organisaation osaamisen systemaattiseen kehittämiseen.

LÄHTEET

- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja.
- Brinkenhof, R. O. 1991. Achieving results from training. San Francisco: Jossey Bass.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8. painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Lee, T. W. 1998. Using Qualitative Methods in Organizational Research. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.
- MPS, 2011. Osaamiskartoitus. <http://www.mps.fi/fi/palvelut/sanakirja/osaamiskartoitus.html> 2.10.2011.
- Osaamisen johtaminen – Kehittämishankeen loppuraportti. 2001. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Otala, L. 2005. Osaamisen johtaminen ylimmän johdon seurantaan. <https://www.fim.com/suomi/info/press/magazine/fim%20lehti%20305.pdf>. 1.3.2011.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro Oulun yliopisto, Tukipalvelujen kehittämishanke ja palvelukeskus: Osaamiskartoitus. <http://www oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm> 2.10.2011.
- Patamaa, H. 2005. Osaamisstrategioiden konkretisoituminen. <http://www.vsop-ohjelma.fi/index.php?k=5130>. 1.3.2011.
- Rajaneva, A.-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian laboratorio. Lisensiaatintyö.
- Rantalainen Timo, Projecta Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. 4.2.2010.
- Reijonen, J. 2009. Kehityskeskustelut metalliteollisuudessa. Metallityöväen liiton tutkimus.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sirkkiä, S. 2006. Hyödystä vai velvollisuudesta? Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja kehityskeskusteluihin retorisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Suoja, M. 2008. Kehityskeskustelun merkitys liiketoiminnalle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Sydänmaanlakka, P. 2002. An intelligent organization. Integrating performance, competence and knowledge management. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Säntti, H. 2010. Strategian toteuttamisen vaikeus.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article400211.ece>. 3.3.2011
- Tuomisto, J. 2009. Oppimisen ja osaamisen uudet haasteet työelämässä – onko taylorismi tullut tiensä päähän? Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Moniste.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Violainen, L. 2006. Ryhmäkehityskeskustelut yhteisöllisyyden rakentajana. Luentomateriaali Kaiku-työhyvinvointipalvelut 7.11.2006.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Haastatteluun valmistautumislomake

Haastattelun tavoite:

Kartoittaa Kidex Oy:n kehityskeskustelujen menneisyyttä (kokemukset), nykyhetkeä (odotukset) ja niiden merkitystä yritykselle ja työntekijöille (miksi kehityskeskusteluja käydään).

Käsiteltäviä asioita / kysymyksiä:

1. Minkälaisia kokemuksia sinulla on kehityskeskusteluista Kidexillä? Kuvaile onnistuneita ja epäonnistuneita tilanteita.
2. Mitä sinä odotat hyvältä kehityskeskustelulta? Mitä asioita toivoisit kehityskeskustelussa käsiteltävän?
3. Miten kehityskeskusteluun pitäisi valmistautua (työntekijä / esimies)?
4. Mitkä olisivat sinun tilanteeseesi sopivan kehityskeskustelun tärkeimmät tavoitteet?

Voit pohdiskella edellä mainittuja asioita jo etukäteen ja keskustella teemasta myös lähimpien työtovereiden kanssa. Haastattelut käydään kahden kesken ja ne ovat luottamuksellisia. Dokumentaation luotettavuuden takia ne nauhoitetaan.