

Kehityskeskustelut työmotivaation tukemisen ja osaamisen kehittämisen keinoina puolustusministeriössä

Mirja Perttu

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Mirja Perttu</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Kehityskeskustelut työmotivaation tukemisen ja osaamisen kehittämisen keinoina puolustusministeriössä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 65 + 10</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman ja Ulla Kaleva</p>	
<p>Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten kehityskeskusteluja toteutetaan puolustusministeriön osastoilla ja erillisyksiköissä, koetaanko kehityskeskustelut motivoinnin työvälineeksi ja millaisena osaamisen kehittämisprosessi nähdään puolustusministeriössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa työkaluja kehityskeskustelu- ja osaamisen kehittämisprosessien kehittämiseen työmotivaation näkökulmasta. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla kesäkuussa 2011. Tutkimukseen osallistui kahdeksan esimiestä puolustusministeriön eri tasoilta ja kaksi henkilöstöhallinnon asiantuntijaa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kehityskeskusteluista, työmotivaatiosta ja osaamisen kehittämisestä. Tutkimuksessa käsitellään kehityskeskustelujen asemaa ja keskustelujen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastellaan, miten työmotivaatiota ylläpitäviä elementtejä tuetaan kehityskeskusteluissa sekä osaamisen kehittämisprosessissa.</p> <p>Kehityskeskusteluja pidetään puolustusministeriössä tärkeänä työkaluna johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Kehitettävää on keskustelujen tavoitteissa ja suhtautumisessa keskusteluihin. Kehityskeskustelujen avulla voidaan vaikuttaa työmotivaation ylläpitämiseen ja merkittävimmät keinot olivat palaute, kehittymiseen kannustaminen, tavoitteiden kirkastaminen sekä yhteistyön edistäminen. Osaamisen kehittäminen ja siihen panostaminen koetaan tärkeänä. Alaisten osaamista arvostetaan ja koulutuksiin pääsee helposti. Jatkuvan keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys korostuivat kaikissa osa-alueissa.</p> <p>Tutkimuksen avulla kehittämisideoiksi nousivat mm. kehityskeskustelujen uuden ajankohdan pohtiminen, keskustelujen hyötyjen ja tavoitteiden selventäminen, kehityskeskustelukoulutukset, osaamisen kehittämisen seurantaan ja koulutusjärjestelmän luomiseen panostaminen, siilojen purkaminen ja osaamisen hyödyntäminen sekä esimiesten foorumin perustaminen.</p>	
<p>Asiasanat Kehityskeskustelut Työmotivaatio Osaaminen Kehittäminen</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Authors Mirja Perttu</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Development Discussions Tools for supporting work motivation and the development of know-how in the Ministry of Defense</p>	<p>Number of pages and appendices 65 + 10</p>
<p>Supervisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman ja Ulla Kaleva</p>	
<p>The objective of this thesis was to find out how development discussions are carried out in the Ministry of Defense, what their value is in motivating people and how the process of developing know-how is seen there at the moment. The aim of this study was to produce tools to develop the process of development discussions and developing of know-how from the perspective of work motivation. The research method of this study was qualitative, and the data were collected by interviewing eight directors and two specialists from different units of the Ministry of Defense in June and July 2011.</p> <p>The theoretical framework of this study was based on development discussions, work motivation and developing know-how. In addition, its aim was to research the status of development discussions and the factors that impact on the success of such discussions, as well as to ascertain how the elements that maintain work motivation are supported both during development discussions and in the process of the developing know-how.</p> <p>Development discussions are considered to be very important tools in management and in the development of know-how. However, there are some conflicts in attitudes and in the goals of development discussion that need to be addressed. Development discussions are useful tools in motivating people by giving feedback and encouragement, as well as by analyzing goals and increasing cooperation. Developing know-how is considered very important, and efforts to improve it are to be expected. Know-how is quite revered today and there is often a lot of training for it provided by organizations. The importance of continuous discussion and interaction was emphasized in every part of this study.</p> <p>The atmosphere for improvements was seen as open. It would be useful to pay attention to the relocation of development discussions, to ascertain any relevant goals and to see what the benefits of discussions and arranging training for directors might be. Moreover, efforts should be made to create new training and follow-up for developing know-how, breaking down barriers and more fully exploiting already-existing know-how. A directors' discussion forum was also desired.</p>	
<p>Key words Development discussions Work motivation Know-how Development</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaus	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	Kehityskeskustelut	6
2.1	Kehityskeskustelut osana organisaation johtamisjärjestelmää.....	6
2.2	Kehityskeskustelujen tehtävät.....	8
2.3	Kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit – yhdessä vai erikseen	8
2.4	Kehityskeskustelujen vaiheet	9
2.5	Kehityskeskustelujen yleisimmät ongelmat.....	11
3	Työmotivaatio.....	12
3.1	Motivaatio.....	12
3.2	Työmotivaation syntyteoria.....	13
3.3	Työmotivaation sisältöteoria.....	13
3.4	Motivaatiotilat ja motivoituminen.....	15
3.5	Työhön sitouttaminen ja motivointi	16
3.6	Johtajuuden merkitys motivoinnissa.....	17
4	Osaamisen kehittäminen	19
4.1	Osaamisen tasot.....	20
4.2	Osaamisen johtamisen päätehtävät osaamisen kehittämisen perustana.....	20
4.3	Osaamisen kehittämisen vastuu	21
4.4	Ydiosaamiset.....	22
4.5	Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä ja arviointia	23
4.6	Muita henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja.....	24
5	Puolustusministeriön kuvaus	26
5.1	Puolustusministeriön osaamiset	27
5.2	Osaamisen hallinta ja kehittäminen puolustusministeriössä.....	28
5.3	Aineiston keruu	28
5.4	Tutkimuksen validiteetti	30

5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	31
6	Esimiesten näkemykset kehityskeskusteluprosessista, työmotivaation tukemisesta ja osaamisen kehittämisestä	32
6.1	Kehityskeskustelujen asema.....	32
6.1.1	Valmistautuminen.....	35
6.1.2	Materiaali	36
6.1.3	Kehityskeskustelujen onnistuminen.....	37
6.1.4	Tulosten hyödyntäminen.....	38
6.1.5	Kehityskeskustelukoulutukset.....	39
6.2	Motivointi kehityskeskusteluissa	39
6.2.1	Motivointi muilla osaamisen kehittämisen keinoilla	40
6.2.2	Palautteen antaminen ja kerääminen kehityskeskusteluissa	41
6.2.3	Työmotivaatiota tukevat kehittämiskohteet.....	41
6.3	Osaamisen kehittämisen nykytilanne.....	42
6.3.1	Vastuut.....	43
6.3.2	Osaamiset	45
6.3.3	Alaisen osaamisen arviointi.....	46
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
7.1	Kehityskeskustelujen asema ja arvostus	47
7.1.1	Kehityskeskustelutilanne ja valmistautuminen	48
7.1.2	Materiaalin toimivuus.....	49
7.1.3	Kehityskeskustelutilannetta vahvistavat tekijät.....	49
7.1.4	Kehityskeskustelutilannetta heikentävät tekijät	50
7.1.5	Kehityskeskustelut johtamisvälineenä ja koulutukset esimiehille.....	50
7.2	Motivaation tukeminen kehityskeskusteluissa	51
7.2.1	Osaamisen kehittämiseen kannustaminen.....	51
7.2.2	Palaute.....	52
7.2.3	Yhteistyön tehostaminen ja työn tavoitteet.....	52
7.3	Osaamisen kehittämisen nykytilanne.....	53
7.3.1	Osaamisen hallinnan suunnitelma.....	54
7.3.2	Osaamisen kehittämisen vastuut	54
7.3.3	Henkilöstön osaaminen	55

7.4	Kehittämisehdotukset.....	56
7.4.1	Kehityskeskustelut.....	56
7.4.2	Motivointi.....	57
7.4.3	Osaamisen kehittäminen	58
7.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	60
8	Oman oppimisen arviointi.....	61
	Lähteet.....	62
	Liitteet.....	66

1 Johdanto

Tein tämän tutkimuksen toimeksiantona puolustusministeriön hallintoyksikölle, jolle harjoittelupaikkani, sisäisen henkilöstöhallinnon sektori, sijoittui. Sektorilla oli havaittu, että kehityskeskusteluprosessissa ja osaamisen kehittämisprosessissa oli kehitettäviä osa-alueita, jotka tuli selvittää.

Asiantuntija- ja palvelutehtävät ovat lisääntyneet Suomessa työpaikkojen vähetessä teollisuudesta ja muilta perinteisiltä aloilta. Asiantuntijatyö painottuu tiedon etsimiseen, muokkaamiseen, suunnitteluun ja ongelmien ratkaisuun. Työterveyslaitoksen (2010a) mukaan työ on muuttunut tieto-, taito- ja vuorovaikutusintensivisemmäksi, jolloin työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistäminen vaatii työntekijän kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen kautta organisaatiot varautuvat tulevaisuuden muutoksiin ja lisäävät omaa kilpailukykyään ammattitaitoisen henkilöstön avulla. Henkilöstöjohtamisella viitataan usein kaikkiin niihin toimenpiteisiin, joilla osaamista pyritään hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan. Rekrytointi, kyvykkyyksien johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat siten pääosassa (Salojärvi 2009, 149 – 150.) ”Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen ja turvaamisen kokonaisuutta, johon kuuluvat myös osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen” (Valtiovarainministeriö 2011).

Asiantuntijatyön lisääntyminen vaikuttaa myös johtamiseen. Useissa eri lähteissä uusissa organisaatiomalleissa johtajista puhutaan ”valmentajina”, mikä on seurausta roolien muuttumisesta, alaisten itseohjautuvuudesta ja vastuuttamisesta. (esim. Buhanis, Haramo, Kallio, Kostamo & Talja 2010, 11- 13; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 15.) Työmotivaatiolla on merkitystä varsinkin osaamiskeskeisissä organisaatioissa, sillä työn tuloksien ja laadun lisäksi se vaikuttaa myös henkilöstön työhyvinvointiin ja tehokkuuteen. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työmotivaation tukeminen tuovat organisaation suunnitelmille jatkuvuutta. (Luoma ym. 2004, 20.)

Hallituksen selvitystyö ministeriöiden lakkauttamisesta alkoi vuoden 2011 lopussa ja kestää koko vuoden 2012. Suunnitteilla on supervaltioneuvoston perustaminen, jolla pyritään rahojen helpompaan kohdentamiseen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja

siiloutumisen poistamiseen. Siiloutumisella tarkoitetaan asioiden ajattelua vain oman hallinnonalan kannalta. (Silfverberg 2011, A13.) Muutosten läpivienti on vaikeaa ilman vuorovaikutteista yhteistyötä, johon taas vaikuttaa se, miten työyhteisön jaksamista, osaamista ja ilmapiiriä tuetaan. TTL:n (Työterveyslaitos 2010b) mukaan henkilöstöjohtamisen haasteina korostuvat strategian jalkauttaminen, muutosten läpivienti, toimintaprosessien kehittäminen, vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käyminen, työyhteisön ongelmien käsittely, henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamien tukeminen. Kehityskeskustelujen avulla alainen ja esimies voivat käsitellä suurta osaa edellä mainituista asioista ja laatia tavoitteita tulevaisuutta varten. Joissakin organisaatioissa kehityskeskusteluilla on pitkät perinteet ja kehityskeskustelut koetaan myös palkitsevän välineenä.

1.1 Tutkimuksen taustaa

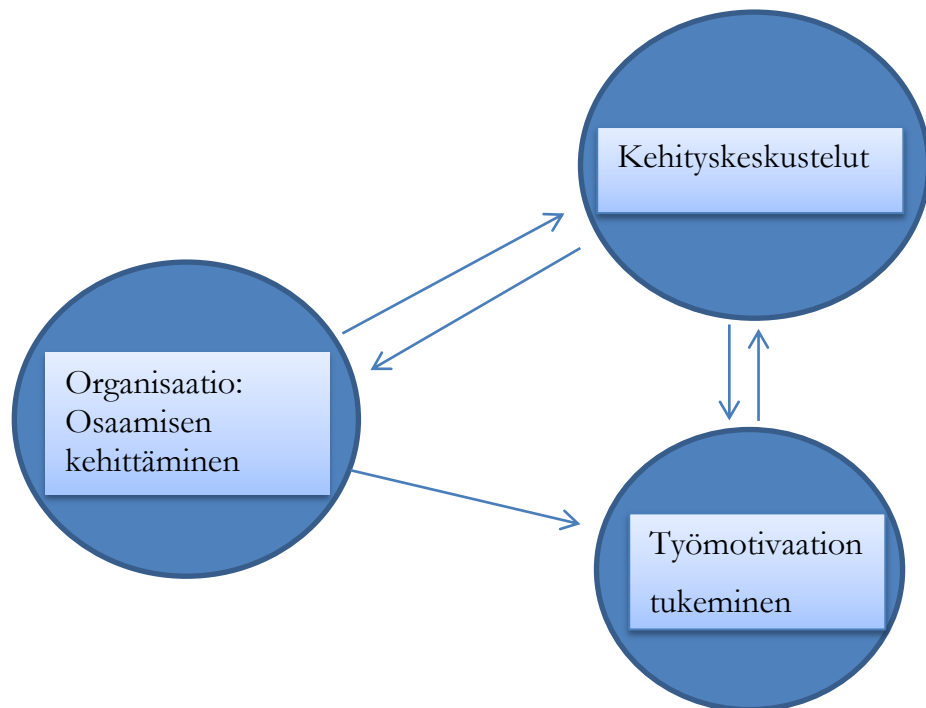
Henkilöstöhallintoon, esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat olleet mielenkiintoni kohteita jo kauan, ja siksi tämän tutkimukseen oli helppo syventyä. Sektorin virkamiesten kanssa käytyjen keskustelujen kautta päädyin tähän aiheeseen, jota ei ollut aiemmin tutkittu. Puolustusministeriössä suoritetaan joka vuosi työtyytyväisyyskysely, jossa on kohta kehityskeskustelujen sujuvuudesta. Yksi syy tutkimuksen tekemiselle oli se, että kyselyn arvosana on ollut kohtalainen, ja syitä sille haluttiin selvittää. Toimeksiantona oli kartoittaa esimiesten näkemyksiä keskustelujen sujuvuudesta ja linkittymisestä osaamisen kehittämiseen ja työmotivaation ylläpitämiseen. Osaamisen hallinnan prosessi on laaja kokonaisuus, jonka ymmärtäminen vaikuttaa luonnollisesti osaprosessien toimivuuteen. Osaamisen hallinnan prosessia kehitetään puolustusministeriössä koko ajan. Tämä tutkimus tukee osaltaan näiden osa-alueiden kehittämistä.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa työkaluja kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen ja tuoda esiin esimiesten näkemyksiä puolustusministeriön osaamisen kehittämisprosessin nykytilanteesta. Aihetta tutkittiin seuraavien kysymysten avulla:

- 1) Miten kehityskeskusteluja toteutetaan puolustusministeriön osastoilla ja erillisyyksissä ja mikä niiden asema on?
- 2) Koetaanko kehityskeskustelut motivoinnin työvälineeksi?
- 3) Millaisena osaamisen kehittämisprosessi nähdään puolustusministeriössä?

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille eri käytäntöjä kehityskeskustelujen toteutuksessa ja tarkastella, miten työmotivaatiota ylläpitäviä elementtejä tuetaan kehityskeskusteluissa sekä osaamisen kehittämisprosessissa. Tutkimustuloksia voi hyödyntää kehityskeskustelujen ja osaamisen kehittämisprosessin kehittämisessä. Myöhemmin voidaan arvioida tehtyjen kehittämistoimien vaikutuksia esimerkiksi tulevien työtyytyväisyyskyselyjen tuloksien kautta. Vuoden 2010 työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa huomattiin laskua kehittymisen tuessa, joka pitää sisällään uralla etenemisen ja sen tukemisen työyhteisössä, työpaikkakoulutusmahdollisuudet sekä tulos/kehityskeskustelujen toimivuuden osaamisen kehittämisessä (Puolustusministeriön työtyytyväisyysbarometri 2010). Kuviossa 1 on kuvattu tämän tutkimuksen keskeisten käsitteiden väliset merkityssuhteet ja vaikuttamisen suunnat.



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden väliset merkityssuhteet ja vaikuttamisen suunnat

Tutkimustuloksista esimiehet saavat uusia näkökulmia ja ideoita keskustelujen toteuttamiseen, ja sitä kautta voivat omalta osaltaan lisätä alaisten työmotivaatiota. Tuloksista hyötyy myös puolustusministeriön sisäisen henkilöstöhallinnon sektori, joka tuottaa materiaalin kehityskeskusteluja varten osastoille ja yksiköille, kehittää prosessia sekä vastaanottaa täytetyt kehityskeskustelulomakkeet.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kehityskeskustelusta, työmotivaatiosta ja osaamisen kehittamisestä. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään esimiesten ajatuksia ja näkemyksiä kehityskeskustelujen asemasta ja toteuttamisesta osaamisen kehittämisessä motivaationäkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena oli tutkia, kokevatko esimiehet kehityskeskusteluprosessin pakolliseksi suoritukseksi, johon ei panosteta. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten hyvin osaamisen kehittämisprosessi tunnetaan ja mitkä ovat esimiesten käsitykset vastuusta, menetelmistä, tavoista ja vaikutuksista. Samalla tutkittiin kehityskeskusteluihin liittyvän materiaalin sisällöllistä toimivuutta ja käyttöä.

Tutkimuksessa ei keskitytty selvittämään kehityskeskustelujen varsinaista sisältöä osastoittain tai yksilöittäin, sillä katsottiin, että esimiesten näkemysten kautta saadaan luotua kokonaiskuva aiheesta. Kehityskeskustelujen kautta organisaatio saa tiedot yksilöllisistä koulutustarpeista. Vaikka koulutustarpeen määrittely on ajankohtainen ja tärkeä aihe, se jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja. Samasta syystä pois rajattiin myös organisaation oppiminen, vaikka se liittyy vahvasti osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään aiheet, jotka esimiehet listavat tärkeimpien kehittämiskohteiden joukkoon.

Kehityskeskustelujen yhteydessä puolustusministeriössä käydään suoritusarviointikeskustelut, johon on erilliset ohjeet ja lomakkeet. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen välinen suhde menemättä suoritusarviointien sisältöön. Kiinnostuksen kohteena oli tutkia käydäänkö puolustusministeriössä kehityskeskusteluja, vai ovatko ne enemmän suoritusarviointeja ja miten se vaikuttaa osaamisen kehittämiseen.

Tutkimukseen haastateltiin tarkoin valittuja esimiehiä, joilla oli kokemusta kehityskeskustelujen toteuttamisesta. Alaiset rajattiin pois, koska heillä ei ole tarvittavaa kokemusta kokonaisen kehityskeskusteluprosessin läpiviennistä eikä esimiehenä olosta puolustusministeriössä. Tutkimukseen haastateltiin lisäksi kahta sisäisen henkilöstöhallinnon sektorin asiantuntijaa, jotta saatiin mahdollisimman tarkka kuva tämänhetkisestä tilanteesta koulutussuunnittelun ja osaamisen kehittämisen osalta. Aineiston keräystavaksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen avulla saatiin kuvaavampaa tietoa esimiesten kokemuksista verrattuna kyselylomakkeen käyttöön.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen, tutkimuksen toisessa luvussa, käsitellään kehityskeskusteluihin liittyviä käsitteitä sekä kerrotaan kehityskeskustelujen tehtävistä ja erilaisista toimintavoista. Kolmas luku koostuu työmotivaatiosta, jossa käsitellään työmotivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ja motivoinnin keinoja. Neljännessä luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä laajempänä kokonaisuutena.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio esitellään luvussa viisi, jossa kerrotaan lisäksi tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen suorittamisesta sekä tarkastellaan tutkimuksen luotavuutta validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Seitsemän luku kokoaa yhteen tutkimuksen tuloksista johdetut johtopäätökset, jotka pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi luvussa esitellään kehittämissuhteet ja jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa arvioin omaa oppimistani ja tutkimuksen onnistumista.

2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen säännöllinen yhteydenpito, jonka avulla varmistetaan mitä alaiselta odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Kehityskeskustelu on mahdollisuus: sen avulla voidaan luoda edellytykset keskustelulle ja kuuntelulle, ja se edistää yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Valpola 2000, 7 – 8.) Viitalan (2004, 197) mukaan kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittämisen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen tiedonkeruun ja henkilökohtaisen ohjauksen avulla, ja niistä hyötyvät sekä organisaatio että yksittäiset työntekijät.

Keskustelu on toisen ihmisen kohtaamista, puhumista toisen ihmisen *kanssa* eikä *toiselle*. Se on taitolaji ja siinä voi kehittyä. Keskustelua pidetään usein itsestään selvänä prosessina ja sen merkityksen ymmärtää vasta sitten, kun se ei toimi. Yksilön, esimiehen tai alaisen, henkilökohtaiset ominaisuudet, vuorovaikutustaidot ja motivaatio vaikuttavat merkittävästi keskustelujen onnistumiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 12 – 15.)

2.1 Kehityskeskustelut osana organisaation johtamisjärjestelmää

Kehityskeskustelu pohjautuu osaamisen johtamisen kautta organisaation strategiaan, visioon, arvoihin ja tavoitteisiin. Tavoitteena on edistää organisaation oppimista ja tavoitteiden saavuttamista. ”Organisaatio oppii, kun sen yksilöt oppivat. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä ei tapahdu mitään” (Senge 1994, 139). Tähän ajatukseen kiteytyy se, miksi motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle ja sen menestykselle tärkeitä. Kehityskeskusteluissa esimies voi selventää alaiselle organisaation tavoitteita, kokonaisuuksien merkitystä, työjärjestelyjä, rooleja ja vastuuta, jotka muuten voisivat jäädä hänelle epäselviksi. Koska organisaation osaamisen kehittäminen perustuu osaltaan yksilöiden osaamisiin, hyvä keino selvittää ne ja osaamisvaatimukset, on suorittaa kehityskeskustelut. (Valpola 2002, 9.)

Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja johtamisen näkyväksi tekeminen edellyttävät systemaattisia toimia. Aarnikoivun (2010, 68 – 70) mukaan kehityskeskustelukäytännöt voivat olla jopa samassa organisaatiossa rikkonaisia, mikä kertoo johtamisjärjestelmän

toimimattomuudesta. Se asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan. Välinpitämätön asenne kehityskeskusteluja kohtaan huomataan, jolloin sen arvostus vähenee. Se, miten alaiset kokevat kehityskeskustelut, viittaa usein siihen, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisvälineenä esimies ja johto keskusteluja pitävät. Myös Helsilä (2002, 65) toteaa, että spontaani keskustelu ei tuota samoja tuloksia kuin koko organisaatioita koskeva systemaattinen järjestelmä, jota seurataan. Hänen mukaansa käytännöt eivät saa vaihdella organisaation sisällä.

Kuviossa 2 on kuvattu perinteisen ja uuden ajan kehityskeskustelun malli. Olennaisin muutos on, että vastuu keskustelun onnistumisesta on yhteinen uuden ajan mallissa, mikä on monissa tilanteissa luonut paremmat edellytykset keskustelujen onnistumiselle. (Aarnikoivu 2010, 71 – 73.)



Kuvio 2. Perinteisen ja uuden ajan kehityskeskustelumallit (Aarnikoivu 2010, 71 - 73)

2.2 Kehityskeskustelujen tehtävät

Kehityskeskustelujen läpikäyminen on lähes jokaisen organisaation vuosittainen prosessi. Se on myös jokaisen työntekijän työtehtävä. Keskustelujen tavoitteena on varmistaa, että organisaation jokainen työntekijä on ymmärtänyt toiminnalle tarpeelliset asiat, odotukset sekä arviointiperusteet. Kehityskeskustelut on keino tarkistaa, että tarpeellisista asioista on puhuttu ja että osapuolia on kuunneltu. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on loistava tilaisuus kertoa tulevaisuuden suunnitelmista, muutoksista ja niiden vaikutuksista yksilöiden työhön. Alainen voi sitä vastoin kertoa niistä omista asioista, jotka vaikuttavat työhön ja jotka esimiehen on hyvä tietää. Sama vastuu on myös esimiehellä. Keskusteluissa voidaan käsitellä myös asioita, jotka vaikuttavat esimiehen työssä onnistumiseen. Kehityskeskustelut tarjoavat molemmille osapuolille mahdollisuuden vaikuttaa, kuunnella ja osallistua. Niiden avulla voidaan vaikuttaa myös työssä jaksamiseen. (Valpola 2002, 9 - 10.)

Kehityskeskustelujen avulla esimies ja koko organisaatio saavat järjestelmällisesti tietoa organisaation osaamisen tilasta. Kehityskeskustelujen hallinta on osa esimiesammattitaitoa. Kunnolla toteutettujen kehityskeskustelujen on todettu parantavan työilmapiiriä, nostavan työmotivaatiota, kehittävän työn ja organisaation kehitystä sekä auttavan kykyä hahmottaa kokonaisuutta. Huonosti toteutetut keskustelut voivat vaikuttaa työmotivaation laskuun. (Viitala 2004, 197.) Sydänmaanlakan (2007, 92, 100) mukaan keskustelujen tavoitteena on arvioida saavutetut tulokset, sopia seuraavan kauden tavoitteet, määritellä kehittämistarpeet ja tehdä yksilöllinen kehityssuunnitelma, kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä työskentelyolosuhteita ja ilmapiiriä. Viitala (2005, 361) lisää tavoitteisiin vielä tehtävänkuvan ja roolin selkiyttämisen. Valpolan (2002, 42) mukaan kehityskeskusteluissa voidaan käsitellä myös alaisen työskentelytyyliä, työtettä sekä organisaation arvojen toteutumista.

2.3 Kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit – yhdessä vai erikseen

Suoritusarviointi on suhteellisen uusi tulokas suomalaisten yritysten työntekijöiden henkilökohtaisen palkanosan määrittämisessä. Helsilän (2006, 87 – 88) mukaan suoritusarvioiden käyttö osana palkan määräytymistä on kasvanut niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla vasta 2000-luvun alusta.

Valpolan (2000, 181) mukaan kehityskeskustelujen ja suoritusarviointien yhdistämiseen liittyy kehityskeskustelujen yleinen ristiriita: esimiehen arvio. Esimies ei aina pysty olemaan samalla puolen alaisensa kanssa, kun arvioidaan suoriutumista ja palkkaa. Valpola (2008, 181) toteaa, että on parempi käydä kahdet eri haastattelut, sillä alaisen voi olla vaikea onnistua kehityskeskusteluissa, kun parin tunnin aikana tekee yhteenvetoa omasta suorituksestaan, kehitystoiveistaan ja kehitystarpeistaan sekä keskustelee. Kehityskeskustelut ovat hyvä väline henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa. Liukkosen ym. (2006, 249) mukaan kehityskeskustelujen yhteydessä ei pitäisi kuitenkaan keskustella palkka-asioista. Salojärvi (2009, 153) on sitä mieltä, että erilliset keskustelut estävät alentuneen työsuorituksen perustelemista osaamisen heikkouksilla, koska syy voi olla esimerkiksi motivaation puute, työyhteisön ongelmat tai esimiehen johtamistaidot, jotka muuten jäisivät käsittelemättä. Åberg (2006, 146) taas katsoo, että keskustelujen toteuttaminen erikseen johtaa helposti yliorganisointiin, jolloin keskustelut saavat erityisen statusarvon ja unohdetaan, että ne ovat itse asiassa osa luonnollista keskustelua ja yksi delegoinnin muoto. Hänen mielestään keskustelut voidaan aivan perustellusti pitää yhdessä.

2.4 Kehityskeskustelujen vaiheet

Kehityskeskusteluja käydään keskiarvoisesti kaksi kertaa vuodessa ja ne kestävät yleensä n. 1,5 tuntia tai sen verran, että tärkeimmät asiat tulee käsiteltyä. Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta eri vaiheesta: valmistautumisesta, keskustelutilanteesta ja jälkihoidosta. Esimies on vastuussa kokonaisuuden onnistumisesta, mutta alainen voi vastata konkreettisista toimista, jotka kuitenkin koskevat häntä itseään. (Aarnikoivu 2010, 82, 102.)

Valmistautumisen merkitys keskustelujen onnistumiselle on suuri ja se vaatii panostusta sekä esimieheltä että alaiselta. Valmistautuminen sitouttaa ja motivoi keskusteluun, ja sen avulla voidaan varmistaa, että kaikki tärkeät asiat tulee käsiteltyä itse keskusteluissa. (Valpola 2002, 43.) Valmistautumiseen kuuluu se, että sovitaan keskustelujen ajankohta hyvissä ajoin, jotta aikaa valmistautumiselle jää hyvin. Valmistautuminen voi olla koko työyhteisöä koskeva infotilaisuus tai lomakkeiden kysymyksiin syventymistä. Aarnikoivu (2010, 82) toteaa, että usein esimiehet kokevat lomakkeiden täyttämisen olevan päätehtävä keskusteluissa, jolloin keskustelun merkitys jää vähäiseksi. Mikäli esimies on

sisäistänyt kehityskeskustelun sisällön kunnolla, on selvää, että lomakkeiden tarkoitus on olla pelkästään tukiväline keskusteluissa. Toinen asia mihin Aarnikoivu (2010, 81 – 87) kiinnittää huomiota, on lomakkeiden laatimisen ja kehittämisen vastuu, joka usein on henkilöstöhallinnolla. Vaarana on se, että esimiehen on helppo ulkoistaa itsensä lomakkeiden kehittämisestä, koska ei ole itse laatinut niitä alun perinkään. Henkilöstöhallinnon rooli on olla tukena. Jokaisen organisaation tulisi laatia kehityskeskustelurunkonsa omien arvojensa ja tavoitteidensa mukaan.

Keskustelutilanteessa olennaista on, että keskustelukumppaneiden välille on kehittynyt yhteinen ymmärrys tarkoituksesta ja tavoitteista. Luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen ja yhteisten pelisääntöjen selventäminen ovat keskustelun onnistumisen ehdottomia edellytyksiä niin arjessa kuin itse kehityskeskusteluissakin. On huomattu, että mikäli kehityskeskusteluissa käsitellään myös organisaatiokohtaisia ja osasto/yksikkökohtaisia tavoitteita, saadaan aikaan ilmapiirin kohenemistä. Näitä asioita voi käsitellä mm. ryhmäkeskustelujen muodossa. Olennaista on kartoittaa, mitä tukea ja resursseja alainen tarvitsee tavoitteisiin päästäkseen. Tärkeää keskusteluissa on huomata, että myös esimiehellä on oikeus saada alaisiltaan palautetta toiminnastaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Keskustelu päätetään, kun on varmistettu yhdessä kaikkien asioiden läpikäynti, vedetty asiat yhteen, sovittu seuranta ja keskusteltu kehityskeskustelun onnistumisesta. (Aarnikoivu 2010, 91 - 100.)

Kehityskeskustelujen kriteerit täyttyvät, kun asiat dokumentoidaan. Dokumentoinnin hyötyjä ovat seuranta, asioihin palaamisen helppous, keskustelun vahvistaminen allekirjoittamalla, tiedon välittäminen johdolle ja apu koulutussuunnitelman laatimisessa. Kirjallinen dokumentointi tai puhtaaksikirjoitus kannattaa usein tehdä vasta keskustelun jälkeen, sillä keskustelussa kuunteleminen on etusijalla. Aarnikoivun (2010, 101 - 103) mukaan kehityskeskusteluja ei ole viety loppuun, mikäli lomakkeet jäävät esimiehen haltuun. Johdon tulisi sopia, millä tavoin kehityskeskustelujen tuloksia hyödynnetään ja tiedottaa siitä koko organisaatiolle. Tämä auttaa osaltaan kehityskeskustelujen merkityksen ymmärtämistä.

2.5 Kehityskeskustelujen yleisimmät ongelmat

Kehityskeskustelujen yleisin ongelma on Helsilän (2002, 65) mukaan se, ettei niitä ole kytketty millään tavoin johtamiseen. Tämä johtaa siihen, ettei keskusteluun eikä tavoitteiden saavuttamiseen sitouduta. Muiksi ongelmiksi hän listaa huonon valmistautumisen, eriaävät näkemykset, keskustelupakon, kokemattomuuden puhua vaikeista asioista, kokemattomuuden palautteen annosta ja saamisesta, huonot kokemukset kehityskeskusteluista, ajanpuute ja häiriöt sekä toisen osapuolen kuuntelematta jättämisen.

Sirkiän (2006, 87 – 92) tutkimuksen mukaan esimiehet arvottavat kehityskeskustelut tärkeiksi yksilöllisiksi työkaluiksi omassa työssään silloin, kun esimies on itse aktiivinen ja osaa soveltaa organisaation yleistä mallia omien tarpeidensa mukaiseksi. Toisaalta kehityskeskustelut myös nähdään velvollisuutena oman työn hoitamisessa. Liiallisen ohjauksen ja yksipuolisen keskustelun on huomattu heikentävät kehityskeskustelujen arvoa.

Ruoranen (2011, 135 – 144) tutki Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä käytyjä kehityskeskusteluja, jotka olivat olleet toiminta- ja taloussuunnitelmissa mukana vuodesta 1999. Esimiehille ja muille työntekijöille suunnatun kyselyn tuloksena oli, että kehityskeskustelut ovat edelleen vakiintumassa kyseisessä organisaatiossa, ja että henkilöstön johtamiskäytäntönä kehityskeskustelut vaihtelevat ammattiryhmittäin sekä osittain myös eri palvelujen ja toimintojen välillä. Kehityskeskustelun ei myöskään katsota olevan ensisijainen strategian teemojen käsittelyfoorumi, vaan henkilöstön ja työyksikön sisäisten asioiden, kuten esimerkiksi osaamisen käsittelyfoorumi.

Kehityskeskustelujen tehtävänä on nostaa esiin yksilön ja organisaation kehittämistarpeet, millä pyritään osaamisen lisäämiseen ja työssä viihtymiseen. Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari ja Salminen (2000, 39) toteavat projektin tuloksissa, että moni työskentelee edelleen sellaisissa työtehtävissä, jotka eivät tarjoa etenemismahdollisuuksia tai mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Myös liian kuormittava työ heikentää työstä suoriutumista. Työnantajalla on vastuu alaistensa työhyvinvoinnista huolehtimisesta ja työmotivaation ylläpitämisestä. Työmotivaation ylläpitämisessä yksilön tarpeiden huomiointi ja arviointi on ensiarvoista.

3 Työmotivaatio

Joissakin tehtävissä ihmiset on voitu korvata koneilla. Kone toimii mekaanisesti ja varmasti huolimatta ilmapiiristä, odotuksista tai palkkiosta. Se ei koe työstään iloa eikä tyydytystä, se ei tunne mitään. On olemassa työpaikkoja, joissa ihmiset toimivat kuin koneet, ainoana tehtävänään suorittaa heille asetettu työ ja lähteä kotiin. Asiantuntijaorganisaatioissa työ odottaa tekijältään enemmän ja tekijä odottaa työltään enemmän. Pelkkä toimeentulo ei enää riitä, vaan työstä on saatava tyydytystä ja henkistä korvausta riittävän palkan lisäksi. Organisaation menestymisen edellytys on hyvinvoiva työyhteisö, joka muodostuu osaavista ja hyvinvoivista yksilöistä. (Juuti & Vuorela 2002, 147.) Työntekijöiltä vaaditaan organisaatioissa joustavuutta, aktiivisuutta ja asiantuntijuutta. Ilman motivaatiota kukaan ei tee enemmän kuin mitä välttämättömin vaatii, ei edes sitä.

3.1 Motivaatio

Motivaatio on johdettu latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio termin kantasana on motiivi, joka viittaa yleensä tiedostettuun tai tiedostamattomaan tarpeeseen, haluun, viettiin, sisäiseen ylläkkeeseen tai palkkioon ja rangaistukseen. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, ja ne ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa, johon vaikuttavat yksilössä ja hänen ympäristössään olevat voimat, jotka palauteprosessin kautta joko vahvistavat hänen tarpeensa voimakkuutta ja energian suuntaa tai saavat hänet luopumaan toiminnasta ja suuntaamaan panostuksensa muualle. (Ruohotie 1998, 36 – 37.)

Viitala (2004, 150) puolestaan määrittelee motivaation seuraavasti:

”Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnaista”.

Motivaatio lähtee sisäisistä tarpeista, joihin voidaan vaikuttaa ulkoisilla kannusteilla. Ulkoisten kannusteiden merkitys vaihtelee yksilöittäin, sillä useille esimerkiksi työn tuoma tyydytys merkitsee enemmän kuin palkka tai bonukset. Ihmisten lähtökohdat

ovat erilaiset ja toimintaan vaikuttavat niin synnynnäiset kuin ympäristön ja kokemusten kautta muokkautuneet tekijät. (Viitala 2004, 150.)

3.2 Työmotivaation syntyteoria

Työmotivaatiota on tutkittu paljon useiden vuosikymmenien ajan. Porter ja Miles 1974 (teoksessa Viitala 2004, 151) ovat ryhmitelleet työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

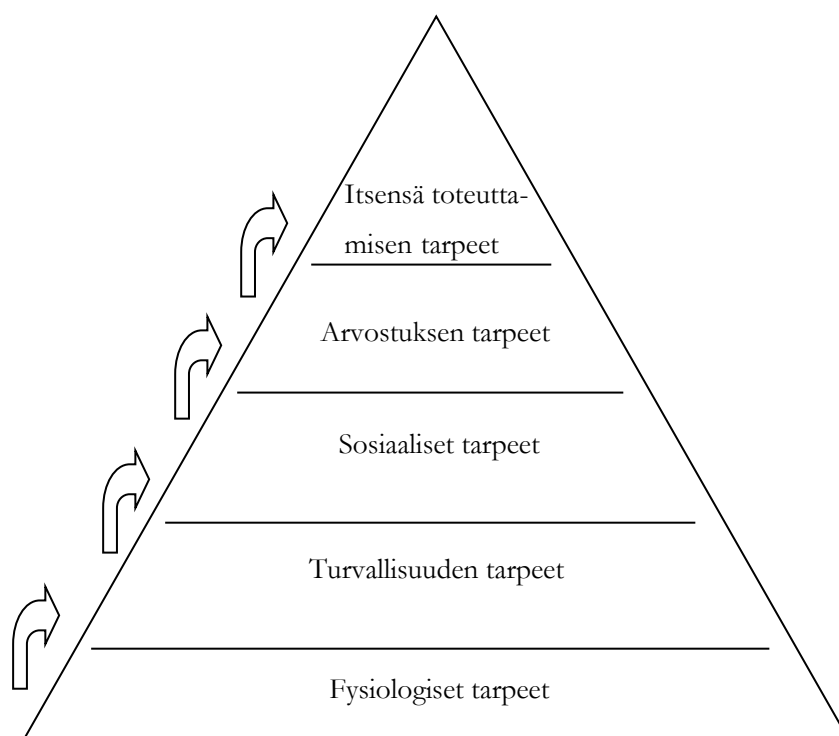
Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän persoonallisuus, varsinainen työ ja työympäristö. Työntekijän persoonallisuuteen kuuluvat mielenkiinnon kohteet, harrastukset, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä itsensä toteuttamisen tarve sekä liittymisen ja arvostuksen tarpeet. Itse työhön liittyviä asioita ovat työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus, vastuu, itsenäisyys sekä palaute. Työympäristön taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät, kuten palkkaus, työjärjestelyt ja työsuhte-edut synnyttävät motivaatiota. Sosiaalisia tekijöitä ovat organisaation ilmapiiri, johtamistapa, ryhmäkiinteys ja -normit sekä sosiaaliset palkkiot. Viitala (2004, 152) listaisi motivaation syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin vielä yksilön elämänvaiheen, sillä henkiset voimavarat vaikuttavat motivaation suuntaamiseen elämän eri vaiheissa.

Työn merkityksellisyys yksilölle näkyy hänen suorituksissaan. Ihmisen ei tarvitse olla unelma-ammattissaan kokeakseen työstään imua. Työtä kohtaan täytyy tuntea mielenkiintoa. Negatiiviset tunteet ja asenteet työtä kohtaan siirtyvät helposti elämän muillekin osa-alueille ja vaikeuttavat koko työyhteisön toimintaa. Negatiivinen palaute ja arvostuksen puute voivat pahimmillaan johtaa kyynisyyden kierteeseen, josta on vaikea päästä pois. Suorituksiin vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön kyvyt, tiedot ja taidot sekä fyysiset voimavarat, joista muodostuu yksilön valmius vastaanottaa erilaisia tilanteita ja haasteita. (Viitala 2004, 152 – 153.)

3.3 Työmotivaation sisältöteoria

Amerikkalainen sosiaalipsykologi Abraham Maslow on vuonna 1954 luonut teorian perustarpeista, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Tarvehierarkian tasot käyvät ilmi kuvioista 3.

1. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat mm. nälkä, jano, uni, lämpö, suoja sekä kaikki muut kehon tarpeet. Työpaikalla näitä tarpeita tyydyttävät mm. ruoka- tai kahvitauot, työterveydenhuolto tai liikunta.
 2. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat varmuus, suojautuminen pelolta, ahdistukselta ja kivulta, järjestys ja rajat. Työpaikalla turvallisuutta synnyttävät varma työsuhde, työturvallisuus ja ergonomia sekä palkkaus.
 3. Sosiaaliset tarpeet sisältävät yhteenkuuluvuuden tunteen ja tarpeen toimia ryhmässä sekä rakkauden, välittämisen ja ystävyyden. Työpaikalla näitä asioita ovat ryhmässä toimiminen ja hyvä me-henki myös esimies-alaisuudessa.
 4. Arvostuksen tarpeeseen kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kunnioitus ja arvostus muilta, saavutukset, valta ja pätevyys, luottamus, maine sekä asema. Työpaikoilla näitä tarpeita voi tyydyttää mm. kehityskeskustelujen sekä palautteenannon kautta.
 5. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat henkilökohtainen kehittyminen, saavutukset, luovuus ja tietämyksen lisääminen. Itsensä toteuttamisen keinoja työpaikalla ovat urakehitys, työn ilon lisääminen, sitoutuminen sekä tunne osaamisesta.
- (Lämsä & Hautala 2005, 82; Maslow 1970, 35 – 46.)



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005, 82)

Teorian mukaan alempien tasojen ollessa tyydyttyjä, fysiologiset tarpeet eivät enää toimi motivaation lähteenä. Mikäli fysiologisia tarpeita ei ole tyydytetty, kaikki huomio kiinnittyy niihin, ja muut tarpeet työnnetään taka-alalle. Fysiologisten tarpeiden tyydytystä pidetään itsestään selvyytenä suomalaisissa organisaatioissa, joten kiinnostus kohdistuu yleensä ylempiin tasoihin. Raha on yksi tärkeimmistä keinoista tyydyttää fysiologiset tarpeet. Teorian mukaan voi olettaa, että palkan merkitys kannustimena on suuri silloin, kun etusijalla on perustarpeiden tyydyttäminen. Vastaavasti palkan merkitys vähenee, kun ihminen kokee perustarpeidensa olevan tyydytetyt. Tarvetasot eivät ole pysyviä, vaan ne vaihtelevat tilanteen, olosuhteiden ja yksilön elämäntilanteen mukaan. Mallia ei ole alkujaan tarkoitettu työelämää varten, mutta sitä on sovellettu paljon. Vaikka malli on saanut osakseen kritiikkiä, sillä on ollut suuri merkitys sen näkemyksen syntymisessä, että työ on järjestettävä vastaamaan työntekijöiden tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82 - 83; Maslow 1970, 37; Viitala 2004, 156.)

3.4 Motivaatiotilat ja motivoituminen

Motivaatio voidaan käsitteenä jakaa erilaisiin tiloihin. Tilannemotivaatiossa motiivit ovat tilannesidonnaisia ja kestoltaan rajattuja. Yleismotivaatio on yksilöllinen, suhteellisen pysyvä ja hitaasti muuttuva tila, ja se on verrattavissa asenteeseen. Yleismotivaatio vaikuttaa tilannemotivaatioon ja kuvastaa ihmisen valmiuksia vastaanottaa ja kiinnostua uusista asioista. (Viitala 2004, 153.)

Motivaatio voidaan jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ajatukset näistä teorioista pohjautuvat siihen olettamukseen, että ihminen motivoituu palkkioista. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys tulee itse työstä ja suorituksista, joihin yksilö on tyytyväinen, eli ns. sisäistä palkkioista. Ulkoisella palautteella ei niinkään ole merkitystä, sillä palkkiona on itsensä toteuttamisen ja kehittymisen tunne. Sisäinen motivaatio lisää yksilön kokemaa itsesäätelyä, varmistaa tehtävään sitoutumisen, auttaa paremman kokonaisuuden ymmärtämisessä ja luo pohjan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Prosesseissa osallistuminen ja työn tekeminen on tärkeämpää kuin lopputulokseen pääseminen. Ulkoinen motivaatio käsittää taas konkreettisen palkkion, esimerkiksi palkan, bonuksen tai muun taloudellisen, fyysisen tai sosiaalisen edun odotuksen tai rangaistuksen pelon. Palkkion suuruus määrittelee sen, miten motivoitunut yksilö on työn tekemi-

seen. Ulkoisen motivaation on sanottu vähentävän sisäisen motivaation hyötyjä, sillä päinvastoin kuin sisäisessä motivaatiossa, ulkoisessa motivaatiossa korostuu prosessin lopputulokseen pääseminen, joka taas vaikuttaa innostuksen ja havainnoinnin vähene- miseen. (Juuti & Vuorela 2002, 67 – 69; Moilanen 2001, 127; Viitala 2004, 153 – 154).

3.5 Työhön sitouttaminen ja motivointi

Työntekijöiden sitouttaminen on ensisijaisesti esimiehen, mutta myös koko organisaation tehtävä. Sitoutuminen on psykologinen kytkös, ja sitä kuvaa mm. työhön tulemi- sen mielekkyys, vastuun tunteminen työstä, työyhteisöstä ja halua osallistua työyhteisön ja itsensä kehittämiseen. Sitoutumista ei ole pyydetyn työn tekeminen ilman suurempaa innostusta, tällöin puhutaan hyväksymisestä. Sitoutumisen vastakohta on vastustus, jonka piirteitä ovat mm. viivyttely ja vetäytyminen. Sitoutumisesta on löydettävissä kolme eri ominaisuutta, joita ovat kohde, luonne ja voimakkuus. 1980-luvun tutkimuk- sessa selvisi, että mitä voimakkaamman ammatillisen arvoperustan ja asiantuntijuuden yksilö omaa, sitä vahvemmin hän sitoutuu ensisijaisesti ammattiin kuin organisaatioon. (Luoma ym. 2004, 16; Lämsä & Hautala 2005, 92.) Asiantuntijoiden sitoutumista orga- nisaatioon voidaan kuitenkin lisätä vahvalla organisaatiokulttuurilla ja yhteisillä arvoilla. (Luoma ym. 2004, 16.)

Nykyaikaiseen johtamiseen kuten myös kehityskeskustelujen toteuttamiseen kuuluvat vuorovaikutuksen ja erilaisten tunnetaitojen käyttö. Esimiehen tulee olla herkistynyt ihmisten välisten hienojakoisten keskinäisten suhteiden tarkastelulle (Juuti & Vuorela 2002, 148). Motivointi on nimenomaan viestintää. Åbergin (2006, 162) mukaan monet kokevat, että motivoiva viestintä on manipulointia, jonka tarkoituksena on vapautta vähentävä ohjaus. Siksi esimiehen tulee olla hyvin valmistautunut ja tietoinen tavoitteis- taan, jotta tämän vaikutelman syntyminen voitaisiin estää. Åberg vierastaa käsitettä si- touttaminen, sillä hänen mukaansa sitoutuminen työhön syntyy ihmisessä itsessään, eikä siihen voi ketään pakottaa. Moilasan (2001, 133) näkemys on samankaltainen, sillä hänen mukaansa itse asetettujen tavoitteiden hyöty on sitouttamisessa suurempi kuin muiden asettamien tavoitteiden. Vaikka tavoitteita ei itse pystykään aina asettamaan, keskustelu niistä on kuitenkin tärkeää motivoinnin kannalta.

Motivaatiotekijät kuitenkin vaihtelevat työuran eri vaiheissa. Alkuvaiheessa palkitseminen ja uralla eteneminen ovat tärkeitä. Keskivaiheilla tärkeitä tekijöitä ovat ammatillinen kehittyminen sekä työ ja vapaa-ajan yhdistäminen. Työuran loppuvaiheessa työsuhteen pysyvyys sekä palautteen saanti korostuu. (Aarnikoivu 2008, 159.)

Perinteisten rahallisten palkitsemiskeinojen lisäksi motivointikeinoja ovat kehitysmahdollisuudet, urakehitys ja koulutus, arvostus ja palaute, vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen sekä työn pysyvyys ja työajan järjestelyt. Palkitsemiskeinojen kokonaisuuden tulisi olla linjassa johtamisideologian kanssa ja molemmista osista huolehtiminen on tärkeää. Yksi organisaation arvoja kuvasta tekijä on se, miten oikeudenmukaisesti palkitsemista käytetään. (Helsilä 2002, 68 - 69.)

3.6 Johtajuuden merkitys motivoinnissa

Organisaation uudistumiseen ja kehittymiseen liittyy vahvasti johtamisen kehittäminen. Organisaatioissa on kysyntää uusille johtamistavoille, joissa on vähemmän ylhäältä-alaspäin suuntautuvaa ohjausta ja sen synnyttämän muutosvastarinnan torjuntaa. Yhä useammassa organisaatiossa on siirrytty tiimityöskentelyyn, jossa jokainen yksilö on vastuussa yhteisestä työn tuloksesta. (Buhanist ym. 2010, 12 – 13; Hätönen 1998, 8, 10.)

Esimiehen oma esimerkki suoriutua tehtävistä ratkaisee paljon, mutta palautteen, tunnustuksen ja rohkaisun merkitys on tutkitusti suuri. Alaista motivoivista asioista keskusteleminen lisää vuorovaikutusta ja arvostuksen tunnetta. Alaisen työn ja työn tuloksien tunteminen antaa pohjan palautteen annolle ja estää hätiköityjen johtopäätösten tekemisen. Positiivinen palaute ja oikeudenmukainen kohtelu lisäävät henkilöstön voimavaroja työnteossa. (Juuti & Vuorela 2002, 69.) Lisäksi alaisten tunnetilojen huomiointi ja käsittely voi edistää mm. työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä työuupumusta. Organisaatiotasojen madaltaminen ja inhimillisten johtamiskeinojen käyttö voi tuoda paremmat lopputulokset. Esimiehen pitää osata myös vaatia: tavoitteiden saavuttaminen vaatii taitoja, joiden käyttöön voidaan vaikuttaa motivoimalla. Positiivinen ihmiskäsitys tarkoittaa, että edellytetään parasta ja uskotaan, että alainen suoriutuu erilaisista haastavista tehtävistä. (Aarnikoivu 2008, 153 – 156, 160.)

Esimiehen rooli on olla suunnannäyttävä, yhteisten arvojen voimistaja ja avoimen organisaatiokulttuurin edistäjä. Lähiesimiehen keinot kirkastaa näitä osa-alueita alaisille ovat usein vahvemmat kuin ylimmän johdon. Esimiehellä on myös merkittävä rooli tiedon ja osaamisen jakamisessa, kannustavan ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luomisessa sekä tiimien muodostamisessa. Luoman ym. (2004, 16, 68 - 69) mukaan esimiestyöllä on merkittävä vaikutus sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä palkitsemisen kokemiseen. Osallistava, palautteellinen ja osaamisen kehittämistä tukeva esimiestyö vaikuttaa työilmapiiriin siten, että palkitsemisjärjestelmä nähdään aidosti hyvistä suorituksista palkitsevana. Kontrollloiva esimiestyö johtaa helposti siihen, että palkitsemisjärjestelmä koetaan painostuskeinona.

Esimiehillä on keinot yksilöllisten motivaattoreiden löytämiseen sekä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Viitalan (2005, 257) mukaan yritykset eivät voi jättää osaamisen kehittämistä ja arviointia yksin työntekijöiden vastuulle, sillä uuden osaamistarpeen tunnistaminen voi olla yksittäiselle ihmiselle vaikeaa. Organisaation pitää pystyä tarjoamaan työntekijöilleen oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia, ja sitä kautta kannustaa heitä itsensä kehittämiseen.

4 Osaamisen kehittäminen

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisen kehittäminen on organisaatioille tärkeää. Ongelmia luovat mm. tietoyhteiskunta, kansainvälistyminen, ikääntyvä työväestö, viestinnän monipuolistuminen ja verkostoituminen. Osaamista voidaan kehittää yksilölähtöisesti, jolloin yksilön tarpeet kehittää omaa osaamistaan ohjaa toimintaa tai yrityslähtöisesti, jolloin jatkuva osaamisen kehittäminen tehdään strategiasta ja toiminnan tavoitteista käsin. Jatkuva osaamisen kehittäminen tarkoittaa organisaation päivittäisiä toimenpiteitä, jonka tuloksena on motivoitunut, osaava ja tavoitteet tunteva henkilökunta. (Kokko ym. 2000, 7 – 21.)

Osaamisen kehittäminen pohjautuu yrityksen strategiaan. Otalan (2004, 224) mukaan osaamisen kehitysstrategiat pitävät sisällään osaamistarpeiden selvittämisen, osaamisen hankkimisen, yhteistyökumppanien valinnan osaamisen kehittämisessä, osaamistavoitteiden asettamisen ja mittaamisen sekä ydinosaamisten selvittämisen ja kehittämisen. Paikoilleen jämähtänyt ja vanhoja rutiineja suosiva organisaatiokulttuuri ei tue osaamisen kehittämistä, jonka pitäisi pohjautua toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja ongelmien tiedostamiseen. Jatkuva osaamisen kehittäminen tapahtuu usein henkilöstön yhteistyönä, jossa esimiehet antavat alaistensa osallistua toimintaan. (Kokko ym. 2000, 23 – 24.)

Viitalan (2005, 255) mukaan organisaation lähtökohtiin perustuva osaamisen kehittämisjärjestelmä

- on organisaation kulttuuriin ja tilanteeseen sopiva
- on selkeästi kuvattu
- hyödyntää laajasti osaamisen kehittämisen keinoja
- kuvaa vastuut
- huomioi osaamisen organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla
- on yksinkertainen ja konkreettinen.

Lisäksi sen käyttöä ja toimivuutta seurataan ja sitä kehitetään koko ajan.

4.1 Osaamisen tasot

Osaaminen voidaan määritellä usein eri tavoin. Sydänmaalakan (2007, 136) mukaan mm. käsitteiden sekavuus voi olla esteenä osaamisen johtamisen viemisessä käytäntöön. Hän jakaa osaamisen tasot kolmeen eri ulottuvuuteen:

- organisaatiotaso
- nykyinen taso vs. tulevaisuus
- osaamisen sisältö.

Organisaatiotaso käsittää koko organisaation sisällä olevat osastot, tiimit, tehtävät ja yksilöt. Toisessa ulottuvuudessa jaotellaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Kolmas ulottuvuus on osaamisen sisältö, joka muodostuu yleisosaamisesta, funktionaalista osaamisesta, prosessiosaamisesta sekä ydinosaamisesta. (Sydänmaalakka 2007, 136.)

4.2 Osaamisen johtamisen päätehtävät osaamisen kehittämisen perustana

Viitala (2003, 188) tutki osaamisen johtamisen käytäntöjä esimiestyössä ja määritteli kyselyn perusteella neljä ulottuvuutta: 1) oppimisen suuntaaminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja 3) oppimisprosessien tukeminen. Edellisistä muodostuvat osaamisen johtamisen tehtäväalueet. Osaamisen johtamisen kolmeksi pääkeinoksi muodostui 1) tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen, 2) keskustelun synnyttäminen ja 3) oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen.

Oppimisen suuntaaminen muodostuu esimiehen tavasta käsitellä asioita, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suuntaviivoihin. Tehtäviä sen sisällä ovat tavoitteiden määrittely, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien keskustelumahdollisuuksien luominen. Tutkimuksessa korostui keskustelujen merkitys osaamisen johtamisen työvälineenä. (Viitala 2003, 188.)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää kaksi tehtävää: koko organisaation ilmapiirin kehittäminen sekä esimies-alais-vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Ilma-

piirin kehittämisen pitäisi tutkimuksen mukaan olla tiedostettu johtamiskohde silloin, kun halutaan edistää organisaation oppimista. Esimiehellä on asemansa puolesta hyvät mahdollisuudet vaikuttaa ilmapiirin luonteeseen. Oppimisprosessien tukemisen sisällä on kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittämisen tukeminen. Esimiehen oma motivaatio on näissä tehtävissä onnistumisessa merkittävä tekijä. Esimiehen orientaatio edellisiin ulottuvuuksiin näkyy osaamisen merkityksellisyyden tiedostamisena, asian näkyväksi tekemisenä ja osaamisasioihin keskittymisenä esimiehen ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kaikki edellä mainitut ulottuvuuden vahvistavat toinen toistaan ja luovat edellytyksiä uuden oppimiselle. (Viitala 2003, 189 - 190.)

4.3 Osaamisen kehittämisen vastuu

Tärkein vastuu osaamisen kehittämisestä ja sen tuomisesta näkyväksi strategisilla keinoilla on johdolla. Heidän päätöksensä ja painotuksensa ohjaavat muiden toimintaa joko edistämällä tai estämällä uuden oppimista. Esimiehet vastaavat siitä, että työympäristö on kehittämistä tukeva ja huolehtivat henkilöstönsä osaamisesta henkilöstöammattilaisten tuella. Kaiken tämän on tapahduttava linjassa organisaation strategian ja vision kanssa. (Viitala 2005, 23 – 24.) Esimiehet vastaavat siitä, että kehityssuunnitelmat siirtyvät suorituksen johtamisprosessin kautta eli suunnittelu- ja kehityskeskustelujen avulla jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Esimiehet johtavat myös osastojen kriittisten osaamisten määrittelyä ja laativat suunnitelmia osaamiskoulujen kuromiseen lähiaikoina ja tulevina vuosina. Näitä suunnitelmia voi hyödyntää koulutussuunnitelmia ja -budjetoitteja tehdessä. (Sydänmaanlakka 2007, 156 – 157.)

Viitalan (2005, 21) mukaan parhaiten osaamisen johtamisesta ja sen merkityksestä ovat selvillä henkilöstöammattilaiset, joiden haasteena on edistää tämän ymmärtämisen leviämistä johtoportaaseen ja muualle organisaatioon. Mikäli johto näkee, että osaamisen johtaminen on ensisijaisesti henkilöstöhallinnon vastuulla mm. osaamiskartoitusten ja koulutusasioiden kautta, kovinkaan mittaviin tuloksiin ei päästä. Osaamisen johtaminen lähtee nimenomaan organisaation visiosta ja strategioista, joissa päävastuu on johdolla. Henkilöstötoimintoja ohjataan henkilöstöpolitiikan linjausten mukaan rekrytoi-

malla, ammattitaidon kehittämisellä, motivoinnilla ja palkitsemisella, vaatimuksilla sekä irtisanomisilla. (Viitala 2005, 229, 232.)

Työntekijät ovat vastuussa omasta työsuorituksesta, osaamisestaan ja sen kehittämisestä sekä uuden oppimisesta. Työnteko ei näinä päivinä ole enää mikään itsestään selvyys, koska yksilö kilpailee ja pitää työnpaikkansa omalla osaamisellaan. Yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantamisen katsotaan usein kuuluvan perinteiseen henkilöstön kehittämisen tulosalueeseen (Viitala 2005, 23). Työntekijän kannattaa arvioida omaa osaamistaan jatkuvasti ja etsiä keinoja itsensä kehittämiseen, eikä tuudittautua siihen uskoon, että esimies hoitaa kaiken. Hätösen (2005, 43) mukaan tieto- ja asiantuntijatyössä työntekijät usein määrittelevät tavoitteensa itse, jolloin esimiehen rooli on tukea ja kannustaa sekä tarjota välineet ja mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn tehokkuus kärsii, mikäli työntekijä ei itse ota vastuuta oman osaamisensa kehittämisessä.

4.4 Ydinosaamiset

Osaamisen johtaminen on toimimista usealla eri tasolla yhtäaikaaisesti. Osaamisen johtamisprosessi alkaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta, joka johtaa organisaation ydinosaamisen määrittelyyn. Ydinosaamisten määrittely käynnistää osaamisen kehittämisen organisaation eri alueilla. (Sydänmaanlakka 2007, 144.)

Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun (Sydänmaanlakka 2007, 144). Usein ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka sijoittuu tai soveltuu organisaation eri tasolle ja koskettaa kaikkia työntekijöitä. Ydinosaamisten avulla organisaatio yksilöityy ja erottuu muista organisaatioista ja niiden avulla tuotetaan hyötyä myös sidosryhmille. Ydinosaamiset toimivat lisäksi polkuna tulevaisuuteen. Ydinosaamiset ovat organisaation strateginen työväline. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 46 – 47.) Ydinosaaminen on abstrakti termi, kun puhutaan koko organisaation osaamisesta. ”Mitä korkeammalla tasolla osaamisesta keskustellaan, sitä yleisempää keskustelu on. Tämän takia monesti tuntuu, että ydinosaamiset ovat jo niin yleisellä tasolla, ettei niistä tunnu saatavan mitään irti” (Sydänmaanlakka 2007, 156).

Ydinosaamisten rooli voi muodostua hyvinkin tärkeäksi osaamisen kehittämisessä, mikäli johdon ja osastojen välillä on vuorovaikutteista toimintaa, eikä prosessi ole pelkästään ylhäältä-alaspäin suuntautuvaa toimintaa. Ydinosaaminen puretaan organisaation eri tasojen, osastojen ja yksikköjen, osaamisalueiksi ja siitä taas yksilötasojen osaamiseksi. Tämän prosessin jälkeen tietoa viedään alhaalta-ylöspäin, kohti ylintä porrasta.

Ydinosaamisen tarkka ymmärrys voi vaatia useita edellä mainittuja prosesseja. (Sydänmaanlakka 2007, 156 – 157.)

4.5 Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä ja arviointia

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä toimiminen vaatii sen, että organisaatiossa ollaan selvillä siitä, mitä osaamista on jo olemassa ja mitä osaamista tarvitaan lisää. Tämä edellyttää osaamisen arviointia. Salojärven (2009, 150) mukaan paras osaamisen arvioija on työntekijä itse, mikäli hän kykenee oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseenkin tarkasteluun. Salojärven mukaan organisaatioiden pitäisikin kehittää työntekijöiden kykyä itsearviointiin ja oman oppimisprosessinsa johtamiseen. Toinen tärkeä arvioija on esimies, jonka tulisi tietää kunkin tehtävän vaatimat osaamiset ja alaisten osaamisen tarpeet. Näistä asioista keskusteleminen ei saisi rajoittua pelkästään kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluiden tärkeä tulos on kehittymistavoitteiden selkiytyminen ja kehityssuunnitelmien muotoutuminen.

Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään koulutuksien kysynnän ja tarjonnan määrittelyä, vaikka sen onkin tärkeä osa-alue osaamisen hankinnassa. Sydänmaanlakka (2007, 134) listaa perinteisiksi lähestymistavoiksi osaamisen kehittämisessä koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit sekä osaamislukitukset ja listaukset. Edellä mainittuja asioita voidaan käsitellä kehityskeskustelujen yhteydessä. Salojärven (2009, 151) mukaan menetelmät, myös kehityskeskustelut, vaativat koko organisaation yhteisen formaatin, kun halutaan viedä yksilön, ryhmän tai yksikön tulokset organisaatiotasolle. Salojärvi pitää osaamisprofiileja sisältäviä tehtäväkuvauksia tarpeellisina suuremmissa organisaatioissa, joissa työnteko on eriytyneempää, mutta suhtautuu kriittisesti laajoihin osaamiskartoituksiin. Sydänmaanlakan (2007, 154) mukaan kaikkien osaamisen määrittelyyn, listaamiseen ja luokitteluun liittyvien tietojen systemaattinen tallentaminen on tärkeää, sillä se helpottaa käytännön työtä tulevaisuudessa ja mahdol-

listaa erilaisten raporttien tekemisen nopeasti. Pitkäsen (2010, 60) mukaan vaara voi kuitenkin piillä kaikessa siinä dokumentoinnissa ja osaamis-inventaarioiden teossa: olennaiseen ei päästä käsiksi, mikäli liikutaan vain tieto-taito-tasolla eikä tehdä suunnitelmia ja toteuteta niitä. Kokonaiskuvan hajoaminen johtaa ihmisten turhautumiseen.

4.6 Muita henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja

Lankinen, Miettinen & Sipola (2004, 34, 37) toteavat teoksessaan, että jatkuvien rakennemuutosten ja sopeutusten sijaan organisaatioiden kannattaisi keskittyä pohtimaan, millaista henkilöstöä heillä on, miten sitä koulutetaan ja miten saada heidät mukaan ajattelemaan organisaation tulevaisuutta ja uudistamista. Henkilöstösuunnittelu on perusta erilaisten henkilöstövoimavarojen määrittelyssä ja kehittämisessä ja se terävöittää mm. rekrytointiprosesseja, kun tiedetään, millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen kehittämisen keinoja on paljon, mutta valtaosa kaikesta osaamisen kehittymisestä tapahtuu Salojärven (2009, 153) mukaan työpaikoillamme. Taulukkoon 1 on listattu yleisimmät osaamisen kehittämisen menetelmät henkilöryhmittäin. Organisaation uudistuminen on kehittymistä joka tasolla.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen kohteita ja menetelmiä (Salojärvi 2009, 154)

Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiskelu
Henkilöstö	Ammatillinen koulutus, perustaitojen koulutus (IT, kielet), vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus, alaistaidot	Työmenetelmien kehittäminen, työnmittaus, prosessin sujuvuuden edistäminen	Mentoiointi, työnohjaus	Työparit, projektit, tehtäväkierto, luottamustehtävät, osaamisen jakaminen	Verkko-opiskelu, ammattilehdet ja kirjallisuus, verkostoihin osallistuminen
Johto ja avainhenkilöt	Johtamis- ja esimieskoulutus, talous- ja strategiakoulutus, johtamisfoorumit, konferenssit	Asiantuntijakonsultointi, johtoryhmäkonsultointi, strategiakonsultointi, benchmarking	Mentorointi, työnohjaus, coaching, prosessikonsultointi	Projektit, tehtäväkierto, ulkomaankomennus, verkostovastuut, vertaisryhmät	Verkko-opiskelu, ammattilehdet ja kirjallisuus, verkostoihin osallistuminen
Työyhteisö	Organisaation kehittämiskoulutus, muutosvalmennus, yhteiset kehittämispäivät	Prosessien kehittäminen, järjestelmien rakentaminen, organisaation rakennemuutokset, benchmarking	Prosessikonsultointi	Projektit ja kehittämishankkeet, yhteiset fororumit ja vuorovaikutustilaisuudet, jatkuva dialogi, storytelling	

Lankisen ym. (2004, 34 - 35) mukaan taidot, osaaminen ja kokemus siirtyvät hitaasti organisaation sisällä ihmiseltä toiselle. Tekniset ratkaisut ja tietojärjestelmien kehittäminen ovat usein keskeisessä asemassa, mutta ne eivät ole lopullisia ratkaisukeinoja tiedon siirtämisessä. Esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja henkilöstön muutosvastarinta estävät tiedon siirtymistä. Myös heikosti toteutetut kehityskeskustelut ja niiden perusteella sovitut kehittämistoimenpiteet vähentävät sitoutumista yritykseen ja huonontavat työsuoritusta.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen taustalla on koko organisaation toimintakyvyn kehittäminen, jossa tavoitteita on kaikilla. Tavoitteiden asetannassa kannattaa ottaa huomioon, että liian korkealle asetetut tai kaukaiset tavoitteet heikentävät motivaatiota. Konkreettiset ja yksilöitä lähellä olevat suunnitelmat myös osaamisen kehittämisessä luovat paremmat olosuhteet tavoitteiden saavuttamiselle, unohtamatta kuitenkin pitkän tähtäimen visiota. Moilasen (2001, 127) mukaan yksi tehokkaimmista mahdollisuuksista hyödyntää yksilön tavoitteellisuutta on tukea hänen sisäistä motivaatiotaan: ”Kaikessa, missä tarvitaan ihmisten sitoutumista, uusien toimintamallien kehittämistä, oppimista ja hyviä tuloksia, pitäisi löytää yksilön oma, sisäinen motivaatio.”

5 Puolustusministeriön kuvaus

Puolustusministeriö on siviilivirasto, jossa on henkilöstöä noin 145, joista puolet on naisia ja puolet miehiä. Sotilasvirkoja ministeriössä on noin 10. (Puolustusministeriö 2011a.) Puolustusministeriksi kesällä 2011 valittiin Stefan Wallin. Ministeriössä on kolme osastoa, neljä erillisyyksikköä sekä turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö (TPAK) ja maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristö (MTS). Osastot jakautuvat yksiköihin. Hallintoyksiköllä on lisäksi viisi eri sektoria, jotka eivät näy organisaatiokaaviossa. Osastopäälliköiden lisäksi joka tasolla on omat esimiehensä. Puolustusministeriön organisaatiokaavio on havainnollistettu kuviossa 4. Puolustusministeriössä on käynnissä organisaatiomuutos. Uuden organisaation on määrä astua voimaan vuoden 2012 alussa. (Puolustusministeriö 2011b.)



Kuvio 4. Puolustusministeriön organisaatiokaavio (Puolustusministeriö 2011c).

Puolustusministeriö on osa valtioneuvostoa ja se ohjaa hallinnonalallaan kansallista puolustuspolitiikkaa ja turvallisuutta sekä huolehtii kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä. Puolustusministeriön tehtävänä on vastata itsenäisen sotilaallisen maanpuolustuksen voimavaroista ja muista toimintaedellytyksistä, kansainvälisen kriisinhal-

linnan toimintaedellytyksistä ja vaikuttaa Euroopan turvallisuusrakenteisiin kansallisten etujen turvaamiseksi. Puolustusministeriö vastaa myös kokonaisuomaanpuolustuksen koordinoinnista ja kestävän maanpuolustustahdon ylläpitämisestä. Valtioneuvoston ohjaava ote siirtyy puolustusministeriön kautta puolustusvoimiin ja tieto välittyy ministeriön kautta puolustusvoimista valtioneuvostolle. Puolustusministeriö toimii yhteistyössä useiden kotimaisten ja kansainvälisten sidosryhmien kanssa. (Puolustusministeriö 2011a).

5.1 Puolustusministeriön osaamiset

Puolustusministeriö on asiantuntijaorganisaatio, jonka toimivuus perustuu ajantasaiseen osaamiseen. Ministeriöillä on käytössään ministeriökohtainen palkkausjärjestelmä, joka perustuu tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen, ja jota ohjaa ministeriökohtainen tarkennettu virkaehtosopimus (Puolustusministeriö 2011d). Ministeriön toimialan toiminnan muutokset edellyttävät suunnitelmallista osaamisen kehittämistä ja ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun taustaksi tarvitaan tietoa tulevista osaamistarpeista ja osaamisen nykytilasta. Tärkeää on myös panostaa osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen laajasti koko organisaatiossa. (Puolustusministeriö 2011e.)

Puolustusministeriössä strategisia osaamisalueita on määritelty yhteensä 19 kpl. Listamattomien yleisosaamisen ja johtamisosaamisen lisäksi listattuja osaamisalueita ovat valtionhallinnon yleisosaaminen, valtionhallinnon suunnittelu-, ohjaus-, johtamis-, ja seurantajärjestelmien osaaminen, oikeudellinen ja sisäisen tarkastuksen osaaminen, riskienhallinnan osaaminen, henkilöstöpolitiikka, tietojohtamisen osaaminen, hallinnon toimintaperiaatteiden tuntemus, turvallisuus- ja puolustuspolitiikan sekä sotilaallisen maanpuolustukseen liittyvä osaaminen, strategisen suunnittelun ja materiaalipolitiikan osaaminen, yhdyskunta- ja ympäristöosaaminen, tilannetietoisuuden osaaminen, turvallisuusosaaminen, kokonaisuomaanpuolustuksen yhteensovittamisen ja toimintaympäristöön vaikuttamisen osaaminen, tutkimuksen ja arvioinnin osaaminen sekä strategisen ja operatiivisen viestinnän osaaminen. Näistä vuoden 2011 kehitettäviksi osaamisiksi on valittu valtionhallinnon suunnittelu-, ohjaus-, johtamis-, ja seurantajärjestelmien osaa-

minen, riskienhallinnan ja tietojohdamisen osaaminen, strategisen- ja operatiivisen viestinnän osaaminen sekä strateginen johtamisosaaminen. (Puolustusministeriö 2011e.)

5.2 Osaamisen hallinta ja kehittäminen puolustusministeriössä

Vuonna 2010 puolustusministeriöön perustettiin osaamistyöryhmä, jonka tehtävä oli määrittellä ministeriön tärkeimmät osaamiset sekä suunnitella ja ohjeistaa osaamisen hallinnan ja kehittämisen kokonaisprosessi. Tärkeiksi asioiksi nousivat pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen ja ennakoiva henkilöstösuunnittelu, jonka taustaksi tarvitaan tietoa tulevista osaamistarpeista ja henkilöstön osaamisen nykytilasta. Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen laajasti koko organisaatiossa on kehittämistyön tärkeä tavoite. Työn vaatimuksia vastaavalla osaamisella, mahdollisuudella hyödyntää omaa osaamista monipuolisesti sekä työssä onnistumisen kautta pyritään edistämään työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Osaamisen hallinnan suunnitelma on kuvattu täysin liitteessä 2. (Puolustusministeriö 2011e).

5.3 Aineiston keruu

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä sen tarkoituksena oli saada yksilöllistä ja kokemusperäistä tietoa esimiesten näkemyksistä työelämään liittyvissä asioissa. Määrälliset seikat eivät olleet olennaisia tämän tutkimuksen tuloksissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä merkityksien että laadun esiintuominen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 – 161.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelurungon joustavan käytön ja antaa sekä haastattelijalle että haastateltavalle mahdollisuuden avoimempaan keskusteluun kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu. Kun ihminen voi vapaasti kertoa omista ajatuksistaan, merkitykset korostuvat. Lisäksi haastattelutilanteessa voi havainnoida haastateltavan ilmeitä ja eleitä, mutta ne eivät tässä tutkimuksessa olleet tarkastelun kohteena, vaan toimivat lähinnä sanottuja merkityksiä vahvistavina tai heikentävinä elementteinä. Haastattelutilanteessa oli myös helppo tarkentaa asioita, jotta väärinymmärryksiä ei pääsisi syntymään. Teemahaastattelun avulla sain laadukasta ja runsasta tietoa tutkittavasta aiheesta. Yksilö-

haastattelun avulla pyrin luomaan luotettavan ilmapiirin, jotta haastateltavan olisi helppompaa kertoa asioista, jotka voivat olla organisaatiossa arkoja puheenaiheita.

Valitsin haastateltavat esimiehet sisäisen henkilöstöhallinnon sektorin asiantuntijan avustuksella siten, että aineistosta tulisi mahdollisimman monipuolinen. Haastateltavaksi valittiin kahdeksan esimiestä ja jokainen heistä lupautui osallistumaan haastatteluun. Esimiehet olivat ministeriön eri tasoilta ja heidän koulutustaustansa ja työuransa olivat erilaiset. Näiden seikkojen avulla pyrittiin aihealueen monipuoliseen ja tasa-arvoiseen kartoittamiseen. Tutkimukseen haastateltiin lisäksi kaksi asiantuntijaa sisäisen henkilöstöhallinnon sektorilta mukautetun temahaastattelun avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelurungosta poimittiin ne kysymykset, jotka liittyivät asiantuntijoiden työtehtäviin. Asiantuntijoiden haastattelu tuotti aineistoa, joka tuki tai erosi esimiesten kommentteista ja auttoi pohtimaan kehitysideoita. Haastattelurungon muokkasinkin yhdessä sisäisen henkilöstöhallinnon asiantuntijan kanssa, jotta aineistokeruu vastaisi toimeksiantoa. Haastattelurunko on liitteenä 1.

Tutkimus suoritettiin puolustusministeriössä kesän 2011 aikana. Haastattelut suoritettiin esimiesten työhuoneissa ja aikaa siihen varattiin noin 45 minuuttia. Lähetin valituille esimiehille sähköpostin keväällä, jossa kysyin heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen. Lisäksi kävin niiden esimiesten luona henkilökohtaisesti, jotka eivät olleet sähköpostiin vastanneet. Sovin haastatteluajat sähköpostilla ja lähetin halukkaille ennakkomateriaalia tutustumista varten. Ennakkomateriaali sisälsi osaamisen hallinnan suunnitelman (liite 2) ja kehityskeskustelulomakkeen (liite 3).

Aloitin aineiston käsittelyn haastattelujen litteroinnilla eli haastattelutallenteen puhtaakirjoittamisella tekstimuotoon heti jokaisen haastattelun jälkeen, kun asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Analysoin aineiston sisällönanalyysillä, jonka avulla aineistosta pyritään luomaan selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus muodostamalla erilaisia luokkia ja kategorioita ja etsien aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysi oli teorialähtöinen, sillä se pohjautui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

5.4 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan aihealueiden kuvauksien ja siitä johdettujen tulokintojen todenperäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, eli mittaatko tutkimusmenetelmä sitä, mitä sen pitäisi mitata. (Hirsijärvi ym. 2009, 231 – 232, Silverman 2005, 210.) Tutkimuksen haastattelurunko laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja kysymykset koskivat tutkittavaa aihealuetta. Varmistin haastattelurungon toimivuuden haastatteleamalla testihenkilöä ennen varsinaisia haastatteluja. Haastateltavat eivät tutustuneet kysymyksiin etukäteen, sillä halusin heiltä mahdollisimman spontaaneja ja yksilöllisiä vastauksia. Kerroin heille kuitenkin tarkoin, mikä on tämän tutkimuksen tarkoitus ja mitä aihepiirejä tullaan käsittelemään sekä lähetin halukkaille lisämateriaalia, johon he saivat tutustua etukäteen. Osalle lisämateriaali oli entuudestaan tuttu. Tietyt kysymykset olivat vaikeita, mutta haastateltavat saivat rauhassa miettiä vastauksiaan. Tarvittaessa tarkensin kysymyksiä väärinymmärrysten välttämiseksi. Tutkimuksen validiteettia voi tarkastella lainatuista vastauksista tutkimuksen tuloksissa ja niistä johdetuista johtopäätöksistä.

Kerroin haastateltaville tutkimuksen luottamuksellisuudesta eli henkilötietojen salassa pitämisestä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Haastattelut pidettiin esimiesten huoneissa, joka on haastatteluympäristönä tuttu ja turvallinen.

Validiteettia voi heikentää se, että kysymyksiä oli paljon. Tästä syystä haastattelu vei osalla aikaa miltei tunnin ja se saattoi vaikuttaa joidenkin henkilöiden keskittymiskykyyn. Kesä oli kuitenkin optimaalinen ajankohta suorittaa haastattelut, sillä suuria kiireitä ei kenelläkään silloin ollut. Koin, että haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen erittäin positiivisesti ja halusivat olla mukana kehittämistyössä.

Nauhoitin haastattelut nauhurille ja litteroin vastaukset heti haastattelun jälkeen. Kahden haastattelun tallenne ei kaikilta osin ollut täydellinen, mutta en koe sen vaikuttavan tutkimuksen validiteettiin, sillä epäselviä kohtia oli vähän ja asiat olivat vielä hyvin muistissa. Kaikki esimiehet hyväksyivät nauhurin käytön, ja nauhoittaminen keskeytettiin esimiesten pyynnöstä tarvittaessa. Näin tapahtui kaksi kertaa, kun esimiehet halusivat vastata tärkeään puheluun. Kyse ei siis ollut siitä, että he eivät halunneet puheitaan

tallennettavan, mikä osoittaa mielestäni sen, että tutkimukseen suhtauduttiin avoimesti. Haastattelutilanteet eivät aina kuitenkaan olleet ihan häiriöttömiä.

5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsijärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa aineiston määrä. Tähän tutkimukseen osallistui kahdeksan esimestä, mikä on 33 % perusjoukosta. Puolustusministeriössä esimiehiä on osastoilla ja erillisyksiköissä yhteensä 24. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa näkemyksiä mahdollisimman monipuolisesti ja aineiston katsottiin olevan riittävän kokoinen, sillä samat asiat alkoivat toistua haastatteluissa. Tämä tukee aineiston reliabiliteettia.

Pyrin kysymyksiä tehdessäni siihen, että ne ovat mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Jotkin kysymykset olivat laajempia kuin toiset, mutta teemahaastattelun etuna on mahdollisuus tarkentaa tai selventää kysymystä. Osa esimiehistä pohti kysymyksiä hyvin pitkään ja vastauksista tuli laajoja. Analyysin tekeminen vei aikaa, sillä luokiteltavia asioita oli paljon. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset riippuvat aina tutkijasta. Olen pyrkinyt esittämään tulokset mahdollisimman selkeästi käyttäen paljon suoria lainauksia vastauksista, jotta lukijan olisi helpompaa ymmärtää tutkimuksen johtopäätöksiä.

Tutkimuksen avulla löydettiin vastaukset tutkimusongelmiin ja se tarjoaa työvälineitä etenkin kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen ja työmotivaation tukemiseen, mutta myös osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksesta hyötyvät myös alaiset.

6 Esimiesten näkemykset kehityskeskusteluprosessista, työmotivaation tukemisesta ja osaamisen kehittämistä

Aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, jota ohjasi haastattelurunko, johon pystyi tarvittaessa lisäämään tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurunko muotoutui teoreettista viitekehystä mukaillen kolmesta osa-alueesta: kehityskeskusteluista, motivoinnista ja osaamisen kehittämistä. Haastattelurungossa oli yhteensä 29 kysymystä. Haastatteluun osallistui kahdeksan eri tason esimiestä sekä kaksi asiantuntijaa sisäisen henkilöstöhallinnon sektorilta. Lähes kaikilla esimiehillä oli reilusti yli kymmenen vuoden esimieskokemus ja kolmella esimiehistä oli yli kymmenen alaista, joiden kanssa he olivat suorittaneet kehityskeskustelut edellisenä vuotena. Myös sisäisen henkilöstöhallinnon sektorin asiantuntijoilla oli vuosien kokemus työstään. Haastateltujen taustoja ei kerrota tarkemmin yksityisyyssyistä. Asiantuntijat haastateltiin mukautetun haastattelurungon avulla eli heiltä kysyttiin vain heidän työtään koskevat kysymykset. Tutkimustulokset kerrotaan haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.

6.1 Kehityskeskustelujen asema

Puolustusministeriössä kehityskeskustelut pidetään yhdessä suoritusarvioinnin kanssa vuosittain. Käytäntönä on, että ensin käydään läpi suoritusarviointi, jonka jälkeen pidetään kehityskeskustelut. Kaikilla haastatelluilla oli yhteneväinen näkemys siitä, että suoritusarviointi on menneisyyden ja kehityskeskustelut tulevaisuuden arviointia. Yleinen käytäntö on, että suoritusarvioinnit pidetään ensin ja kehityskeskustelut sen jälkeen. Esimiesten mukaan suoriutumista ja palkasta keskusteleminen vaikuttaa kehityskeskustelujen luonteeseen heikentävästi, mikäli suoritusarvioinnista ei ole yhteistä näkemystä, eikä vuoden aikana ole keskusteltu asioista. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että suoritusarviointi hallitsee keskusteluja, kolmen mukaan kehityskeskustelut hallitsevat keskusteluja ja yhden mukaan keskustelut jakautuvat tasan. Yksi jätti asian määrittelemättä.

”Monet mieltää, että se kehityskeskustelu on se suoritusarviointi”

”Tietysti keskustelun tekee erilaiseksi nämä kaksi osaa, että puhutaan konkreettisista euroista ja toisessa puhutaan osaamisen kehittamisestä, itsensä kehittamisestä, ei niin konkreettista”

”Tavoitteena on loppupelin määrätä hänen palkkansa ja usein se painottuukin aika paljon siihen ja tuo vähän sellaisia ikäviäkin kuormia keskustelutilaisuuteen, ellei vuorovaikeus ole ollut edellisen vuoden aikana normaalia.”

”..se on sit sellainen positiivinen loppunousu ehkä sit siihen keskusteluun..”

Suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen erottamisesta ei voi tehdä selvää jakoa, sillä vastausten mukaan niillä on omat selvät yhtymäkohtansa. Haastatelluista kolme oli selvästi sitä mieltä, että keskustelut pitäisi erottaa ja kaksi, että ne pitäisi pitää yhdessä. Loput haastatelluista olivat sitä mieltä, että asia vaatii tutkimista. Mainittuja syitä sille, miksi kehityskeskustelut pitäisi erottaa, olivat kehityskeskustelujen onnistumisen mahdollistaminen, huomion lisääminen ja osaamisen tarpeen helpompi arviointi tulevaa vuotta varten. Syitä yhdessä pitämiselle olivat suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen selkeät yhtymäkohdat ja aikapula. Kaksi esimiestä oli joutunut keskusteluajan riittämättömyyden vuoksi jatkamaan kehityskeskustelua toisena ajankohtana. Kokemus on osoittanut, ettei keskustelujen erottaminen ole mahdotonta. Yksi haastatelluista painotti, että uudet käytännöt vaativat aina ministeriön linjauksen, ennen kuin muutoksia tehdään. Puolet haastatelluista piti alkuvuotta huonona ajankohtana kehityskeskustelujen käymiselle.

” Ei keskusteluja pitäisi pitää eri aikaan, mutta ne pitäisi jakaa selvemmin..”

”ne pitäisi erottaa...pitääkin olla ajallisesti lähellä toisiaan...työhyvinvoinnin ja johtamisen kannalta olisi parempi, jos se painopiste olisi niissä kehityskeskusteluissa..että katsottais niitä tulostavoitteita tulevalle vuodelle eteenpäin ettei pelkästään sitä kouluttamispuolta..”

”käytännössä keskusteluja on jouduttu pitämään erikseen, koska on katsottu, että pitää nopeutetulla aikataululla saada suoritusarvioinnit tehtyä...toisaalta on katsottu, ettei vielä vuoden alussa ole valmiuksia katsoa osaamisen kehittämistä ihan loppuun saakka..”

”...koulutustarpeet arvioidaan alkuvuodesta... verrattuna siihen, että jos edellisenä syksynä olisi mietetty koulutustarpeita edelleen ja ehkä tehtäväkiertoa alustavasti, sillä perusteella olisi perusteltua erottaa ja ehkä hallintokin voisi silloin reagoida nopeammin.”

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat tärkeä työkalu johtamistyössä sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen hallinnan alueilla, mutta tällä hetkellä niitä ei osata hyödyntää niin hyvin kuin olisi mahdollista. Syiksi mainitaan esimiesten ja alaisten negatiiviset asenteet, arvostuksen puute, tavoitteiden epäselvyys, linkittymättömyys osaston yksikön, osaston tai ministeriön tavoitteisiin, alaisten vähäiset vaikuttamis- ja etenemismahdollisuudet, esimiesten heikot johtamistaidot sekä kehityskeskustelujen liiallinen yksilökeskeisyys. Tämän hetken arvosanan määrittely koettiin hieman vaikeana. Viisi henkilöä arvioi kehityskeskusteluprosessin arvosanaksi 7 – 8. Arvosana 7 on alin. Yhden mielestä arvosana oli 10. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että pienillä panostuksilla kehityskeskustelujen merkitystä saisi nostettua siten, että arvosanaksi tulisi 9, joka sen pitäisi olla.

”10. Musta se on ihan välttämätön ja olen kokenut, että myös työntekijät kokee ne tärkeänä...se vaatii sen että puolin ja toisin tullaan aidosti tilanteeseen...”

” sen pitäisi olla tärkeä työkalu...riippuu organisaatiosta...pienessä ministeriössä on aika vähän vaikuttamismahdollisuuksia ihmisten tulevan työn tai tehtävien sisältöön liittyen...se on yksilön aktiivisuudesta ja halukkuudesta kyse...”

”...tässä on aimmin ollut sellainen ajattelumaailma että se on enemmän henkilökohtainen ja yksilön kehittymiseen liittyvä asia, kuin osaston ja koko talon osaamisen kehittämiseen...ollaan menossa oikeaan suuntaan...kaipaa kehittämistä...”

”...mutta täällä se on sellainen 7-8, että kun se pitää hoitaa, niin se hoidetaan, että ei täällä ole sellaista tunteenpaloa, että sitä haluttas käyttää...”

”On paljon puhuttu siitä, että se on sellainen palkitsemisen väline, no, kyllä tätäkin varmasti, mutta tietysti on sellaisia ihmisiä, jotka haluaakin kehittyä, niin silloin on varmasti palkitsemisen väline...”

”...sillä on iso merkitys, että heti kun uudet tulee, että heidän kanssaan käydään läpi aluksi kehityskeskustelut, jotta on edellytyksiä arvioida sitä sitten puolen vuoden päästä.”

6.1.1 Valmistautuminen

Kaikki esimiehet pitivät alaisilleen kehityskeskustelut joka vuosi. Suoritusarviointi- ja kehityskeskustelua varten varattiin aikaa pääsääntöisesti 1 - 2 tuntia. Kaikki esimiehet valmistautuivat keskustelua varten ja pitivät sitä tärkeänä etukäteen tehtävänä toimenpiteenä. Yhteneväistä kaikille oli se, että aluksi oli palattu edellisen vuoden kehityskeskustelulomakkeisiin ja ne olivat mukana varsinaisessa keskustelussa. Yhteistä oli myös se, että ennen keskustelua oli tarkasteltu osaston tai erillisyyksikön kokonaissuoritusta tiimin ja yksilön näkökulmasta ja mietitty, mitä vaatimuksia tuleva vuosi asettaa. Kaksi haastatelluista pyysi alaisiaan täyttämään etukäteen kehityskeskustelulomakkeen tai muun tehtävän, joka käytiin läpi keskustelussa. Kaksi haastatelluista painotti, että keskustelujen tarkoitus ei ole olla kovin yksilötasoinen, kun taas kolme haastatelluista oli paneutunut enemmän yksilötasolle. Viisi esimestä otti keskusteluihin mukaan suoritusarviointi- ja kehityskeskustelulomakkeen lisäksi tulossopimuksen, kolme haastatelluista mainitsi lisäksi tehtäväkuvauksen.

”...yleensä mä annan jonkun valmistautumistehtävän, että alainen on miettinyt ja että minäkin olen miettinyt mitä sanon, jotta siinä on jotain syvällisempää sisältöä.”

”Valmistautuminen on mun kohdalla enemmän sitä, että varaan aidosti aikaa jokaiselle, ettei tule sitä tilannetta, että puhelin soi tai joku on oven takana...”

”...ei voi lähteä ihan niistä henkilön omista haluista eikä esimieskään voi olla ihan ilmassa, vaan mikä on ministeriön kanta. Lähdetään niistä aikaisemmista sopimuksista...”

”pyrin aina valmistautumaan niihin, jotta niistä ei tulisi pelkkiä kahvinjuontitilaisuuksia. Aika monet alaiset näkee sen sellaisena pakkopullana, ne vaan kopsaa edellisen vuoden paperit ja monesti sanotaan, ettei näillä ole mitään merkitystä...”

Esimiehet pitivät kehityskeskusteluja tärkeänä johtamistyökaluna ja hyödyllisenä välineenä työyhteisön ongelmien ratkaisussa. Lisäksi korostettiin esimestaitojen ja ongelmanratkaisutaitojen merkitystä. Niin tässä kuin usean muunkin kysymyksen kohdalla esiin nousi jatkuvan keskustelun merkitys.

”Aina käsitellään..ongelmia ei pidä päästää kasaantumaan..johtajan pitää tämä pelikenttä hallita, ehkä hiukan ennakoidakin...”

”...pyrin ihmisten kanssa puhumaan koko ajan ympäri vuoden...en haluaisi ajatella, että kehityskeskustelut olisivat joku valtava puserrus, joka ois joku ainutlaatuinen hetki vuodessa...”

6.1.2 Materiaali

Kehityskeskustelujen pohjana toimi vapaa keskustelu kaikkien esimiesten mukaan. Seitsemän haastatelluista kirjasi tiedot kehityskeskustelulomakkeelle tai pyysi alaista puhtaaksikirjoittamaan lomakkeen. Yksi haastatelluista ei muistanut täyttäneensä lomaketta. Neljä esimiestä mainitsi tekevänsä lisäksi muita muistiinpanoja. Yksi haastatelluista pyrki mahdollisimman niukkaankin kirjaukseen. Kaikki esimiehet lähettivät tai pyysivät alaista lähettämään lomakkeen sisäisen henkilöstöhallinnon sektorille ja ottivat kopion mappiinsa. Yhdellä esimiehellä oli tallessa usean vuoden lomakkeet, joihin hän saattoi palata tarvittaessa. Uutta lomaketta pidettiin pääsääntöisesti parempana kuin aiempaa, mutta kehitysehdotuksia tuli useita. Puolet esimiehistä piti lomaketta vaikeaselkoisena ja toivoivat siihen enemmän konkretiaa mm. yksikön painopisteiden kohdalla. Kolmen esimiehen mielestä ministeriön viiden painopisteen joukosta oli vaikea löytää omalle osastolle tai erillisyyksikölle sopivia ja viedä niitä kohti yksilötasoa. Yksi esimies oli joutunut rakentamaan keskustelurungon uudelleen, sillä lomakkeen sisältö ei ollut istunut osaston tai erillisyyksikön tehtäviin. Kaksi esimiestä piti työssä oppimisen ja osaamisen jakamisen lisäyksiä hyvänä, ja kaksi taas toivoi osaamisen jakamisen näkyvämmäksi tekemistä. Kertaluontoisesti mainittiin, että lomakkeesta tulisi löytyä kohta uusille tehtäville urapolkua ajatellen.

”...meidän sihteerin osalta, hänen oli hirveän vaikea laittaa omaa osaamistaan tai osaamisen kehittämistä näihin ministeriön painopisteisiin.”

”...mä käytän sitä tulossopimusta siinä pohjana...eikä joka vuosi tarvitse antaa uutta ohjeistusta.”

”...kehityskeskustelulomakkeessa oli hyvää, että siihen tuli lisää yksityiskohtia.”

”tämänvuotinen lomake oli hirvittävän vaikea...olisi ehkä pitänyt perehtyä tähän osaamisen hallinnan prosessiin ja osaamiskartoituksiin. Siitä oli pientä kritiikkiä, että mä en ole ollut yhdessäkään kokouksessa tai keskustelussa, jossa tätä olisi käsitelty...kaikki vähän fiksoutu siihen, että minkä mä nyt näistä valitsen

”...tässä oli hyvää tämä työssä oppiminen ja osaamisen jakaminen...jos se pikkuisen tökkäsi siihen suuntaan, että ihmiset avaisivat salaisia arkkujansa ja pysähtyis ajattelemaan, että itsellä voisi olla jotain annettavaa muille...”

6.1.3 Kehityskeskustelujen onnistuminen

Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä mainittiin useita. Tärkeimmäksi nousi riittävä valmistautuminen, jota viisi esimiestä piti erityisen tärkeänä silloin, kun tiedetään, että keskusteluista tulee vaikeat. Tähän liittyen neljä haastateltua painotti edelleen ympäri vuoden tapahtuvan jatkuvan keskustelun merkitystä. Neljä esimiestä nosti esiin aidon kiinnostuksen osoittamista alaista ja keskustelua kohtaan. Kaksi esimiestä totesi, että kehityskeskusteluista ei saisi kuitenkaan tehdä liian isoa asiaa eikä sitä voi tuputtaa, mikäli alainen ei ole kiinnostunut keskustelusta. Edelliseen liittyen kaksi esimiestä oli huomannut, etteivät alaiset valmistaudu keskusteluihin riittävällä tavalla. Kolmen mukaan esimiehen oma motivaatio ja asenne keskusteluja kohtaan ovat avainasemassa onnistumisessa.

”Varmasti se, että molemmat ovat osaltaan valmistautuneet siihen...olen tehnyt niin, että ollaan priorisoitu se aika, että ne tietää, että me lähetään joskus vaikka poisikin täältä, että ne saa itse valita paikan..olen kokenut, että se on ollut minulle tärkeä työkalu johtamisessa.”

”Itse näkisin niin, että esimiehen aseman on ihan keskeinen, että jos esimies ei suhtaudu siihen tosissaan tai anna aidosti tilaa...jos miettii osaamisen kehittämistä tai työmotivaation ylläpitämistä, niin siinä yhteistyö ja aito halu edistää asioita...asenne on äärimmäisen tärkeä.”

”Tilanne on kuitenkin se, että 70% mun alaisista ei valmistaudu siihen, tarkoitan sitä, että ne tulee sen edellisenä vuonna täytetyn lomakkeen kanssa ja sanoo, että ei tähän nyt voi mitään isoja muutoksia tulla, sähän tunnet mut hyvin.”

” Siihen vaikuttaa mun mielestä eniten se, että näistä asioista on keskusteltu vuoden aikana aikaisemminkin...”

6.1.4 Tulosten hyödyntäminen

Jokainen esimies käytti kehityskeskustelun kautta saamiaan tietoja omassa johtamistyössään eri tavoin. Kysymys, miten organisaatio hyödyntää kehityskeskustelujen kautta saatuja tietoja, oli vaikea. Viisi esimiestä vastasi, ettei heillä ole mitään tietoa asiasta ja kolme totesi, että kehityskeskustelun kautta saatuja tietoja ei hyödynnetä tarpeeksi.

” Jos ajattelee tätä organisaatiota kokonaisuudessaan, niin tämä on ollut suurelta osin hukattua mahdollisuutta, tähän ei ole panostettu riittävästi...minulle se on ollut omassa johtamistyöskentelyssä yksi hyödyllinen asia..”

”Aikaisemmin ei minkäänlaista elämää..parannus siihen tuli tämä osaamisen kehittämisprosessin kautta, ja ideahan oli se, että hallintoyksikkö kokoaa osaamien kehittämistoiveet ja saatais sellainen kokonaiskuva ja sitten se vielä palautuu sinne osastolle, yksikölle tai erillisyyksikölle, jolloin sitä vielä katsotaan läpi..ei ole hirveän helppoa...tää oli nyt eka kerta, tuijoteltiin kuin sonni uutta porttia, kun mä heijastin sen suunnitelman seinälle.”

” ..ne on vaan päätyneet jonnekin, eikä ole ollut sellaista paluuliikennettä...luulen, että hallintoyksikkökin on ollut aika yksin asian kanssa, jos ei ihminen tai yksikkö ilmoita, missä koulutuksessa on ollut, niin vaikea on pitää kokonaiskuvaa yllä.”

Tutkimukseen osallistuneen henkilöstöhallinnon asiantuntijan mukaan kehityskeskustelut ovat avainasemassa osaamisen kehittämisessä mm. koulutuskalenterin luomisen osalta. Kehityskeskusteluprosessi vaatii hänen mielestään vielä vakiinnuttamista ja aktiivisempaa tiedottamista sekä koulutusta. Hän pitää hyvänä, että kehityskeskustelut käydään lähes kaikissa yksiköissä vuosittain, mutta peräänkuuluttaa kehityskeskustelujen tuloksien tehokkaampaa yhteen vetämistä ja painopistealueiden miettimistä osastoilla.

”Uusille esimiehille voisi tarjota kehityskeskusteluvälennusta.”

6.1.5 Kehityskeskustelukoulutukset

Kysymys esimiesten kehityskeskustelukoulutuksesta tuotti vaihtelevia vastauksia. Viiden esimiehen mukaan kaikille samanlaista koulutusta tarvitaan huolimatta siitä, kuinka kauan on esimiehenä ollut. Kaksi epäili, että koulutus tekisi keskustelusta kaavamaisen ja yhden mielestä koulutusta ei tarvita.

”Ei nyt. Yhteinen keskustelu esimiesten kesken foorumeilla on varmasti ihan hyvä.”

”Yksilökysymys muutenkin..ne ihmiset, jotka sitä tarvitsee, eivät heti sano, että tarvitsevat sitä koulutusta.”

”Mun mielestä silloin, kun esimiestehtäviin tulee...miksei sitten varttuneemmillekin virkamiehille...”

6.2 Motivointi kehityskeskusteluissa

Kaikkien haastateltujen mukaan kehityskeskustelujen ilmapiiri on yleensä ollut hyvä ja rakentava. Kaksi esimiestä mainitsi, että välillä jännittyneisyys ja varautuneisuus on ilmeistä. Kaikissa vastauksissa korostettiin positiivisen hengen ja vapaan keskustelutilanteen luomista. Viiden esimiehen mukaan onnistuneesti toteutettujen kehityskeskustelujen kautta voi vaikuttaa työmotivaatioon. Samalla he totesivat, että työmotivaatioon tulee vaikuttaa koko ajan. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei keskusteluista tulisi tehdä liian isoa numeroa tässäkin kohden.

”...on ollut sellaisia tilanteita, että alainen on toivonut jotain omaan tehtäväkenttäänsä lisää...jos sen on voinut tehdä niin kyllä se on näkynyt työmotivaatiossa.”

”...olen laittanut aika paljon paukkuja siihen, miksi meidän pitää toimia yhdessä, minkä asioiden eteen ja semmoiseen työkuulttuurikeskusteluun enemmänkin kuin mitä niihin substanssiasioihin.”

”Työmotivaation kannalta on erinomaista, jos esimies kykenee ymmärtämään niitä osaamisalueita, mitä ne tehtävät vaatii.”

6.2.1 Motivointi muilla osaamisen kehittämisen keinoilla

Alaisten työmotivaation ylläpitämisen keinoiksi osaamisen kehittämisessä listattiin useita asioita. Yhteinen toivomus oli, että alainen panostaa omaan osaamiseensa tulevaisuutta ajatellen. Neljä esimiestä piti pohjalla urasuunnitelmaa. Kahden haastatellun mukaan motivaatiotekijöitä on mietittävä ja ihmisten erilaisuus otettava huomioon suunnitelmia tehdessä. Neljä haastateltua painotti esimiehen ja alaisen yhteistä ymmärrystä työtehtävistä. Kahden mukaan tulostavoitteiden konkretisointi auttaisi myös työmotivaation ylläpitämisessä. Yleisimmin keinoiksi mainittiin yhteiset seminaari ja koulutukset sekä vapaa oleminen niiden yhteydessä. Neljä esimiestä piti tärkeänä yhteisten koulutusten merkitystä ministeriön sisäisen viestinnän parantamisessa ja siiloutumisen esittämisessä. Siiloutumisella tarkoitetaan asioiden ajattelua vain oman hallinnonalan kannalta. Muita tasavertaisesti mainittuja keinoja olivat yhdessä tekeminen ja tiimityö, osaamisen jakaminen, alaisen vastuuttaminen, alaisen työn ja yksityiselämän yhteen sovittaminen, palkkaus, palautteen anto ja työolosuhteiden huomioiminen, tasa-arvoinen kohtelu ja tehtäväkierto. Edellä mainittuja asioita käsiteltiin kehityskeskustelujen yhteydessä. Yhden esimiehen mielestä kehityskeskustelut itsessään ovat palkitsemista.

”...ylipäättään se, että ammatillinen yleissivistys pysyy hyvällä tasolla, eli kun tulee sellaisia seminaareja...voi mennä vapaasti kehittämään...”

”Täytyy ottaa huomioon kunkin virkamiehen yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen...myös palkkauksen määräytymistekijöiden pitäisi olla oikeudenmukaisia ja perusteltavissa olevia...esimies pyrkii antamaan positiivista palautetta...myös kritiikkiä..jos työhyvinvointiin tai työviihtyvyyten voi esimies jotekin vaikuttaa...huomiomalla kaikki tasa-arvoisesti.”

”Ainakin mä pistän ne tekemään yhdessä töitä...he joutuvan väistämättä osaamista jakamaan...arvostan tätä porukkaa, tiedän, ettei ne lähde esittämään mitään, mikä ei olisi työn kannalta oleellista...”

”työmotivaatiota on kehitetty meidän yksikössä tänä vuonna sillä tavalla, että on tulostavoitteiden asentantaa, että mä olen pyytänyt alaisilta työtehtävää koskevan suunnitelman vuodeksi tai keväällä loppuvuodeksi... näitä asioita on tarkoitus käydä läpi kehityskeskusteluissa...että voitais vastuuttaa näihin tulostavoitteisiin..se on vähän parempaa konkretia.”

6.2.2 Palautteen antaminen ja kerääminen kehityskeskusteluissa

Kaikki esimiehet antoivat kehityskeskustelutilanteessa palautetta alaiselleen. Jatkuvan palautteen ja keskustelun merkitystä korostettiin. Seitsemän esimiehen mielestä tärkeään on myös itse saada palautetta alaiselta. Yksi esimies korosti, että palaute esimiehelle ei ole kehityskeskustelujen varsinainen tavoite. Palautetta pyydettiin myös muilla tavoin. Kaksi esimiestä piti 360°-kyselyä hyvänä keinona saada palautetta ja tietoa työyhteisöstä, yksi mainitsi työtyytyväisyyskyselyn ja yksi esimies oli laatinut oman kyselyn alaisilleen.

”...tuntuu, että jos se palautteen anto jää vain siihen, niin sekään ei ole hyvä, että siihen tulee sellainen odotusarvo, että nyt se palaute sieltä tulee...”

”Kyllä annan ja yritän sitä itsellenikin aina ronkkia...enemmän mua pelottaa, jos ei yhtään mitään tuu, tulee epävarmempi olo, kuin jos saa edes jotain, silloin siitä saa jostain kiinni, että ollaanko me samalla aaltopituudella ollenkaan...”

”...yksi hyvä välinehän on , kun on tehty niitä itsearviointeja ja tämä 360°...se on johtajana kasvamisen perusta, että osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta.”

6.2.3 Työmotivaatiota tukevat kehittämiskohteet

Puolustusministeriön kehittäminen työmotivaation näkökulmasta herätti paljon ajatuksia. Keskeisimmäksi nousi ilmapiirin kehittäminen ministeriön sisällä. Kaikki haastatellut toivoivat, että osastojen tai erillisyyksiköiden sisällä tapahtuvista asioista, mainittuna työtehtävät ja tavoitteet, tulossopimukset ja osaamisen kehittäminen, laajentuisi yhteinen näkemys koko ministeriöön. Edelleen viisi korosti tulostavoitteiden asettamista, jossa esimiehellä ja alaisella olisi yhteinen ymmärrys. Neljä esimiestä tarkensi, että oman työn tavoitteiden ja omien vaikutusmahdollisuuksien ymmärtäminen parantavat työmotivaatiota. Viisi haastatelluista piti keskinäistä yhteistyötä erittäin tärkeänä ja kolme korosti esimiesten välisen yhteistyön merkitystä informaation jakamisessa. Viisi vastaajaa totesi, että reviiriajattelu estää työmotivaation ylläpitämistä. Tasavertaisesti kehittämiskohteiksi mainittiin epäoikeidenmukaisuuden kitkeminen, tiimityön lisääminen, johtajakoulutus, kehityskeskustelujen kehittäminen, yhdessä sitoutuminen, puolustusministeriön roolin kirkastaminen, urapolkuajattelun kehittäminen ja koulutusjärjestelmän kehittäminen.

”...johtamistaso on aika vaihteleva...hieman täällä on tämä reviiriajattelu...kyllä mä näen sen, että kyllä sekin mun mielestä lähtee johtajien kautta, että tässä uskaltaa olla enempi suunnannäyttäjää... johtaminen lähtee kaikista johtoryhmien selkeyden ja informaation jakamisesta.”

”...kehityskeskusteluthan ja tulossopimukset laaditaan tiettyjen osastojen ja yksiköiden puitteissa ja ehkä työmotivaatiota katsotaan, että miten voidaan näiden osastojen ja yksiköiden sisällä luoda ja parantaa, kun pitäisi katsoa koko taloa...lisää painoa osastojen ja yksiköiden keskinäiseen yhteistyöhön ja erityisesti esimiesten väliseen yhteistyöhön.”

”Ison kuvan muodostaminen kaikille virkamiehille, että miksi täällä ollaan, mitä täällä tehdään, ja miten kaikki vaikuttaa isoon kokonaisuuteen...kun on ministeriön me-henki niin on myös puolustuksen me-henki.”

”...yhdessä sitoutumista asioihin ja johto linjaa ja näyttää suunnan ja jättää sen yksityiskohtaisen toimeenpanemisen ja luottaa, antaa ihmisille tilaa toteuttaa itseään ja olla innovatiivinen, vastuulla on hirveän suuri merkitys...toivoisin, että viestintään panostetaan...edelleenkin meidän pitää murtaa sitä, että yksilö putkessa tekee yksinään asiaa...eli siilojen murtamista...se on niin iso työkaltuurinen muutos...”

”...osaamisen laaja hyväksikäyttö...voi tuottaa lisäarvoa muuallekin kuin siihen omaan perusyhteisöön. ...ja sitten tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuusasiat, se että ei koeta epäoikeudenmukaisuutta vaikkapa palkkauksessa...”

”...se että saa ihmiset tekemään yhdessä hommia, niin motivaatio lisääntyy väkisin...”

6.3 Osaamisen kehittämisen nykytilanne

Neljän esimiehen mukaan osaamisen kehittämisen vahvuutena puolustusministeriössä on se, että asia on otettu vakavasti ja että kehitystä on tapahtunut. Vahvuuksina mainittiin mm. osaamisen kehittämisen suunnittelu, osaaminen ja ymmärtäminen, hyvä ilmapiiri ja sen tukeminen sekä asiantunteva henkilöstöhallinto. Neljä esimiestä koki, että heikkoutena osaamisen kehittämisessä on tavoitteiden ja toteutusten seuranta ja kolmen esimiehen mukaan jalkauttaminen on ollut vaikeaa. Kahden esimiehen mukaan kokonaisvaltainen suunnittelu puuttuu. Lisäksi mainittiin, että on olemassa liian vähän yhteistä tarjontaa ja yhteistä koulutusta ja että koulutustarjonnan esillepanossa on pa-

rannettavaa. Osaamisen hallinnan uusi suunnitelma ja vuosikello tunnetaan kohtalaisesti. Kaikki haastatellut toivoivat selkeämpiä tavoitteita ja konkretiaa osaamisen kehittämiseen. Viisi esimiestä piti suunnitelmaa hyvänä, mutta käyttöönottoa pidettiin ongelmallisena. Heidän mukaansa puolustusministeriö on alkuvaiheessa osaamisen kehittämisessä. Kertaluontoisesti todettiin, että johtoryhmän tulee ottaa asiassa näkyvämpi rooli ja että ohjausryhmän perustaminen voisi olla hyödyllistä osaamisen hallinnan kehittämisessä.

”...vahvuus on se, että nykyinen johto on linjannut, vaikka meillä on tosi kovat säästövelvoitteet ja kovat leikkaukset, että tästä ei tingitä, henkilöstön osaamisen kartoittamisesta...nyt kun me saadaan vielä seuranta kuntoon”

”...osaamisen kehittäminen on ollut yksittäisten virkamiesten tai esimiesten aktiivisuudesta riippuvainen...tämä osaamisen kehittämissuunnitelma on vaikeaselkoinen...tämä on hyvä tavoite, mutta tähän pitäisi löytää ne resurssit...tähän pitäisi perustaa ohjausryhmä, joka vie tätä eteenpäin ja pyytää syötteitä substanssiosastoilta...tavoite on, että jokainen virkamies, joka haluaa niin hänelle olisi tarjota joku näkymä hänen oman osaamisensa kehittämisessä seuraavien viiden vuoden aikana ja konkreettisesti seuraavana vuonna..siihen pitäisi olla jokin valikko, josta jokainen voisi katsoa, mitä on tarjolla...ja sitten pitäisi olla joku yleinen valikko, esimerkiksi kielitaidon kehittäminen...”

”Tunnen valitettavan huonosti edelleenkin. Minulla on sellainen tunne, ettei sitä ole tarpeeksi avattu.”

Tutkimukseen osallistuneen henkilöstöhallinnon asiantuntijan mukaan osaamisen hankintaan panostetaan, sillä koulutuksiin pääsee puolustusministeriössä helposti. Määrärahojen leikkaukset ovat kuitenkin vaikuttaneet koulutuksiin. Puutteita on koulutuksien koordinoinnissa. Uusia käytäntöjä on luotu, mutta niiden vakiinnuttamiseen ja tiedottamiseen pitää panostaa enemmän.

6.3.1 Vastuut

Osaamisen kehittämisen vastuu jakautui kaikkien esimiesten mukaan seuraavasti: ylin johto on ministeriön strateginen taso, joka vastaa isoista linjoista, keskijohtoa pidettiin keskeisimpänä, ylemmät ja alemmat portaat yhdistävänä tekijänä osaamisen kehittämi-

sessä ja sisäisen henkilöstöhallinnon rooli nähtiin fasilitaattorina, jolla on prosessi- ja valmisteluvastuu ja joka antaa tuen muille vastuullisille. Sisäiseltä henkilöstöhallinnolta toivottiin tiivistä yhteistyötä koulutusmatriisin kokoamisessa osastojen ja erillisyyksiköiden esimiesten kanssa.

”HASH:n pitäisi olla se, joka antaa sitä tukea esimiehille ja johdolle, järjestää koulutusta ja pitää huolta siitä, että mylly pysyy käynnissä...Esimiehet on se keskeisin porukka, joka joutuu yhdistämään ylimmän johdon osuuden tähän käytäntöön. He ovat vastuussa ja ne kehityskeskustelut on ehkä se tärkein...ylimmällä johdolla pitäisi olla ylipäänsä näkemys ministeriön johtamisesta strategiatasolla ja strategiseen osaamiseen kuuluu minun mielestäni tämä osaamisen hallinnan näkemyksellisyys usean vuoden näkemyksellä...”

”...koulutuspakettien esillepano tuolla Oivassa, siihen voisi hakea selkeämpiä esilletuloja...epäilemättä meidän koulutusekspertit tietävät kurssitarjoajat ja kurssin laadun..että virkamies voi luottaa siihen laatuun.”

”Asettaisin suuren vastuun esimiehille asiantuntijuuden osaamisessa, kehittämisessä ja esittämisessä. Itse kannustan alaisia nostamaan niitä, koska itsellä ei välttämättä ole aikaa tai osaamista kaikkea mahdollista miettiä...sithän niitä voi katsoa yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa.”

Haastateltujen kahden asiantuntijan mukaan sisäisen henkilöstöhallinnon sektorilla on prosessivastuu ja valmisteluvastuu johdolle sekä osastoille. Tiedottamiseen ja raportointiin tulee heidän mielestään panostaa. Osaamisen kehittämisessä suuri vastuu on ollut etenkin osastojen ja erillisyyksiköiden esimiehillä. Esimiesten vastuulla on huolehtia, että kehityskeskustelujen avulla selvitetään osaamisen kehittämisen tarpeet ja olla yhteydessä sisäiseen henkilöstöhallintoon. Asiantuntijoiden mielestä esimiehet tarvitsevat enemmän tietoa osaamisen kehittämisestä puolustusministeriössä. He korostavat myös yksilön vastuuta oman osaamisensa ylläpidossa.

”Hyvin todennäköisesti tiedotus on hoidettu eri tavoin eri osastoilla ja yksiköissä. Paljon on ollut osastopäälliköiden ja yksikön vetäjien vastuulla.”

6.3.2 Osaamiset

Jokaisen esimiehen mukaan heidän osastonsa tai erillisyyksikkönsä tehtävät löytyvät ministeriön määrittelemistä ydinosaamisista ja osaamiset pohjautuvat työtehtävien kautta ydinosaamisiin. Kaksi esimiestä kuitenkin mainitsi, että ydinosaamiset voisivat olla enemmän osastoja tai erillisyyksikköjä lähellä. Kaikki esimiehet totesivat, että alaisten osaamistoiveita pyritään toteuttamaan tehtävien vaatimusten mukaan. Neljä esimiestä painotti, että osaamisen kehittämisen painopisteet eivät sulje pois muita tarvittavia osaamisia, kuten esimerkiksi valtionhallinnon yleistä osaamista. Kaksi esimiestä korosti, että kaikki muu koulutus on omakustanteista, mikäli kyseistä osaamista ei tarvitse töissä. Lisäksi kaksi esimiestä painotti oikea-aikaisen ja nopean reagoinnin tärkeyttä koulutuksen hankkimisessa suunnitelmallisuuden sijaan.

”...nämä määritellyt ja strategiasta tiputetut tai johdetut lähivuosien osaamisen kehittämisen painopisteet eivät saa manipuloida osaamisen kehittämistä sillä tavalla, että ne jotka ei tähän koriin kuulu, olisivat jotenkin epätoivottavia...näiden rinnalla tulee olla sellainen kokoajan kehitettävä osaaminen, joka on julkisen valtionhallinnon tai ministeriön tehtävissä tarvittavaa...”

”...oikea-aikainen ragointi on keskeistä, että jos jokin kurssi on tarjolla, niin se pitäisi kyllä heti napata, eikä odottaa sitä, että se on jossain suunnitelmassa, koska se voi mennä ohitse.”

Haastatellun asiantuntijan mukaan ydinosaamisten määrittelyn yhtenä tavoitteena oli niiden hyödyntäminen kehityskeskusteluissa ja osaamisen kehittämisessä. Hän piti uutta osaamisen kehittämissuunnitelmaa hyvänä ja koki, että esimiehet olivat panostaneet yhteenvetoihin. Suunnitelman toteuttaminen vie hänen mukaansa aikaa ja tällä hetkellä suunnitelma on toiminut osittain. Asiantuntija toivoo, että yksiköissä ja osastoilla ymmärretään osaamisen laajuuden ja tiedon jakamisen merkitys eri keinoin eri virkamiesvaiheissa.

”Se pitää huomioida, että se osaaminen ei voi olla yhden henkilön varassa, vaan pitää olla pari henkilöä ainakin, jotka osaa tiettyjä asioita...ja se tiedon jakaminen tietysti on tärkeää, että jos sä käyt jollakin kurssilla niin palattuasi sä kerrot, mitä olet kuullut ja sillä tavoin sitä tietoa jaetaan...jos rekrytoidaan uusi henkilö, niin hänkin voi tuoda uutta tie-

toa ja jakaa sitä, mutta siinä pitää olla niin, että muut ovat vastaanottavaisia uuteen toimintatapaan...vanhempi virkamies, joka on ollut kauan samoissa tehtävissä...on vaikeampi omaksua uusia asioita...ei ota niin paljon kuin voisi ottaa tai ottaa jotain, mikä voisi kehittää työtehtäviä ja ottaa huomioon, että se työ ei välttämättä ole sama viiden vuoden kuluttua.”

6.3.3 Alaisen osaamisen arviointi

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että tuntevat alaisensa ja osaavat arvioida heidän osaamistaan. Arviointi perustuu työssä tapahtuvan keskustelun ja ihmistuntemuksen pohjalta. Kuusi esimiestä käytti henkilöstön osaamisen arviointikeinona osaston tai erillisyksikön kokonaistulosta. Tarvetta erityiselle arviointijärjestelmälle ei ollut, mutta keilunhalua löytyi.

”Mä lähden siitä meidän yksikön kokonaistuloksesta...kyllä se perustuu aika pitkälle näppituntumaan, kokemus johtamisesta antaa perspektiiviä.”

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa työkaluja kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen ja luoda kuva puolustusministeriön osaamisen kehittämisprosessista. Tavoitteena oli myös selvittää, miten työmotivaatiota ylläpitäviä elementtejä tuetaan kehityskeskusteluissa ja osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen avulla löydettiin vastaukset tutkimusongelmiin sekä kehittämisideoita kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisprosessin edistämiseen. Tutkimus tarjoaa kaikille kehityskeskusteluprosessiin osallistuville pohdittavaa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Kehityskeskustelujen asema ja arvostus

Lähes kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli yli kymmenen vuoden esimieskokemus puolustusministeriöstä, mikä kertoo siitä, että työpaikalla viihdytään ja työ on motivoivaa. Puolustushenkisyys huokui monesta haastateltavasta esimiehestä ja työtehtäviä pidettiin erittäin tärkeinä. Monilla oli aiempaa esimieskokemusta muista organisaatioista, mikä lisäsi heidän näkemystensä painoarvoa. Esimiehet olivat suorittaneet kehityskeskusteluja puolustusministeriössä usean vuoden ajan ja näkemykset kehitettävistä asioista olivat selkeitä.

Suoritusarvioinnit ja kehityskeskustelut pidetään puolustusministeriössä samassa tilaisuudessa. Tuloksien mukaan kehityskeskustelut sujuvat yleensä hyvin, eikä niiden läpiviemisessä koeta olevan ongelmia. Sitä johtopäätöstä, että suoritusarvioinnit hallitsevat tilannetta ei voi tehdä. Puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut hallitsevat tilannetta. Painotus perustuu pitkälti siihen, miten vuoden aikana on työtehtävistä, osaamisesta ja tavoitteista keskusteltu, ja siitä miten esimies ja alainen itse arvottavat keskustelut. Jos sekä esimiehellä ja alaisella on etukäteen yhteinen näkemys alaisen työpanoksesta ja osaamisesta, suoritusarvioinnit voi tehdä nopeastikin ja aikaa jää kehityskeskustelulle enemmän. Palkan arvioimisen on koettu haittaavan kehityskeskustelujen toteuttamista, mikäli esimies ja alainen eivät ole samoilla linjoilla. Tällöin suoritusarvioinnit saavat helposti vahvemman aseman. Jatkuvan keskustelun koettiin helpottavan niin suoritusarviointien kuin kehityskeskustelujenkin suorittamista.

Suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen erottamista pidettiin tutkimisen arvoisena ja toimivana ratkaisuna. Keskustelujen erottaminen voisi olla myös hallinnollisesti hyvä ratkaisu, sillä alkuvuodesta monet asiat painavat päälle. Käytännön syyt eivät olleet ainoita asioita miksi keskustelut haluttiin erottaa. Esimiehet halusivat paneutua aidosti alaistensa asioihin ja osaamisen arviointiin, ja kiireessä nämä tavoitteet eivät välttämättä toteudu. Alaisten osaaminen koetaan organisaatiolle tärkeänä ja heitä arvostetaan. Salojärvi (2009) ja Valpola (2008) tukevat myös keskustelujen erottamista kehityskeskustelujen hyötyjen lisäämisen vuoksi.

Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä työkaluna johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä ja niihin haluttiin panostaa enemmän. Kehityskeskusteluissa käsitellään myös työyhteisön ongelmia, mutta ne eivät ole tärkein kanava ongelmien ratkaisussa.

Tulokset osoittavat mielestäni sen, että mikäli kehityskeskustelujen tavoitteet ovat epäselviä niin esimiehelle kuin alaisellekin, kehityskeskustelujen käyttö johtamisen tai osaamisen kehittämisen työvälineenä on vaikeaa. Tällöin niitä ei myöskään osata arvostaa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee edellä mainittua väitettä (mm. Aarnikoivu 2010, Helsilä 2002). Epäselvyyttä voi olla mm. siinä, että onko keskustelut tarkoitettu enemmän yksilökeskeiseksi vai ministeriökeskeiseksi keskusteluksi.

7.1.1 Kehityskeskustelutilanne ja valmistautuminen

Kehityskeskustelukäytännöt mm. valmistautuminen ja toteutus, sujuvat puolustusministeriössä pääsääntöisesti hyvin. Tulosten ja esimiesten saaman palautteen mukaan panostukset kehityskeskusteluja varten välittyvät alaisille ja tekevät tilaisuudesta merkityksellisen. Jotkut esimiehet panostivat selvästi siihen, että keskustelusta tulisi avoin, aito ja yksityinen, mikä kertoo luottamuksen ja kiinnostuksen ilmaisusta ja auttaa keskustelun onnistumisessa. Jotkut taas halusivat olla korostamatta kehityskeskusteluja, jotta niitä ei koettaisi liian ainutlaatuisina tilaisuuksina. Tuloksissa korostettiin jatkuvan keskustelun merkitystä. Kehityskeskusteluun liittyvistä asioista puhuminen vuoden aikana helpottaa kehityskeskustelujen toteuttamista, ja näin vältetään suurten yllätysten syntyminen itse keskustelun aikana. Tämä poistaa odotuksia, joita voi syntyä kehityskeskusteluja kohtaan, mikäli vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen kesken ei ole muul-

loin. Esimiehen on tällöin myös vaikeampi perustella näkemyksiään, mikäli yhteistä ymmärrystä ja faktatietoa ei ole. Kehityskeskusteluihin valmistautuminen koettiin välttämättömänä. Tulosten mukaan esimiehet toivoivat kehityskeskustelujen olevan vapaata keskustelua ennemmin kuin riippuvuutta ohjeista ja lomakkeista.

7.1.2 Materiaalin toimivuus

Sisäisen henkilöstöhallinnon sektorin laatimia materiaaleja pidettiin pääsääntöisesti hyvinä, mutta kehityskeskustelulomakkeeseen toivottiin lisää selkeyttä osaston painopisteiden ja yksilön kehittymiskohtien määrittelyssä ja niiden linkittämisessä toisiinsa.

Muutama esimies korosti kuitenkin sitä, että osaamisten listaaminen ministeriön tai osaston tavoitteiden perusteella vaatii asioiden pohtimista ja aikaa, joten itse kehityskeskustelutilanteessa vastauksien antaminen ilman tutustumista asiakirjaan tai lomakkeeseen voit tuottaa vaikeuksia. Valmistautumismateriaalia oli runsain mitoin: edellisten vuosien kehityskeskustelulomakkeet, suoritusarviointilomakkeet, tulossopimukset, tehtäväkuvaukset, ennakotehtävät, työtyytyväisyyskyselyt ja valmistelevat kokoukset/keskustelut. Esimiehet käyttivät näitä materiaaleja vaihtelevasti: jotkut vain yhtä, jotkut useampia saadakseen keskusteluille sisältöä. Muistiinpanot koettiin tärkeinä ja tarvittaessa niihin palattiin myöhemmin osaamisen arvioinnin yhteydessä.

7.1.3 Kehityskeskustelutilannetta vahvistavat tekijät

Eniten mainittu kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttava tekijä oli jatkuva keskustelu sekä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen kesken sekä koko organisaatiossa. Yhteistyön lisäämisen tarve eri ministeriön eri osastojen ja yksiköiden kesken on suuri unohtamatta yksilön vastuuta tiedon jakamisessa. Esimiesten aktiivisuutta ja asennoitumista keskusteluihin pidettiin ensisijaisena ja suurin osa esimiehistä olikin arvottanut keskustelut korkealle. Keskusteluihin valmistautumista pidettiin tärkeänä ja myös alaisilta toivottiin valmistautumista omien sekä ministeriöiden tavoitteiden käsittelyyn. On hyvä muistaa, että samalla tavalla kuin kehityskeskustelujen toteuttaminen on esimiehen vastuulla, on siihen osallistuminen aktiivisella tavalla myös alaisen työtehtävä ja velvollisuus.

7.1.4 Kehityskeskustelutilannetta heikentävät tekijät

Tulosten mukaan kehityskeskustelut koettiin tärkeänä työkaluna, mutta niitä ei osata hyödyntää tarpeeksi. Vaikka haastatellut esimiehet suorittivat kehityskeskustelut joka vuosi, he kokivat puutteita, jotka liittyivät asenteisiin ja tavoitteisiin. Monen esimiehen mukaan alaiset eivät motivoitu keskusteluista ja kokevat ne pakkopullana, koska etenemismahdollisuuksia ei ole tarjolla ja työn tavoitteet ovat epäselvät. Tuloksien mukaan ei ole harvinaista, että alaiset kopioivat edellisen vuoden kehityskeskustelulomakkeen, mikä voi kertoa siitä, että kehityskeskusteluja ei pidetä tärkeänä. Kyse on joskus myös siitä, että lomakkeita ei osata täyttää. Nämä seikat voivat heikentää myös esimiehen motivoitumista kehityskeskusteluihin, ja siksi mm. valmistautuminen keskusteluihin jää vajaaksi tai itse keskustelu ei suju odotetusti. Tuloksien mukaan kehityskeskustelujen asema osaamisen hallinnan kokonaisuudessa voi olla epäselvä niin alaisille kuin esimiehillekin, minkä vahvistaa se, että osa esimiehistä ei tiennyt, miten kehityskeskustelujen kautta saatuja tietoja on hyödynnetty organisaatiossa.

Koska itse ministeriö on suhteellisen pieni, myös erillisyyksiköt ja osastot ovat pieniä ja ihmiset tuntevat niissä toisensa hyvin. Tästä on sekä hyötyä että haittaa kehityskeskusteluprosessissa. Pitkä yhteinen työhistoria helpottaa esimiestä mm. osaamisen arvioinnissa ja ongelmatilanteiden havainnoimisessa, mutta alaiset voivat ajatella, ettei heidän tarvitse pohtia omaa osaamistaan, koska esimies tuntee hänet jo hyvin. Tuloksien mukaan esimiehet toivovat, että alainen on aktiivinen ja oma-aloitteinen oman osaamisensa kehittämässä koko ajan, sillä tehtävät voivat muuttua ja uutta osaamista tarvitaan. Esimies ei ehdi tutkia alaistensa osaamisen kehittämistä koko ajan. Kehityskeskustelut ovat hyvä yhteenvetotilaisuus, jossa käsitellään niin alaisen kuin esimiehenkin havaintoja ja oivalluksia alaisen osaamisesta organisaatiossa. Tuloksien mukaan siitä ei kuitenkaan tulisi tehdä liian yksilökeskeistä, vaan tavoitteiden tulisi perustua organisaation tarpeisiin. Tämä asia vaatii selkiyttämistä.

7.1.5 Kehityskeskustelut johtamisvälineenä ja koulutukset esimiehille

Tulokset osoittavat mielestäni sen, että kehityskeskusteluja pidetään enemmän osana esimiehen omaa johtamisjärjestelmää kuin organisaation johtamisjärjestelmää. Keskustelujen merkityksen ja tavoitteiden epäselvyys kertovat mielestäni kokonaisvaltaisem-

man johtamisjärjestelmän puuttumisesta. Osalla esimiehistä on kuitenkin vahva aktiivinen ote keskustelujen läpivientiin, mikä puolestaan kertoo sen, että keskusteluja pidetään omalle työyhteisölle tärkeänä työvälineenä. Sirkiä (2006) toteaa myös omassa tutkimuksessaan, että kehityskeskustelut ovat tärkeä yksilöllinen työkalu, mikäli esimies itse on aktiivinen. Asenteet kehityskeskusteluja kohtaan, työyhteisön toiminta, ilmapiiri ja osaston tuloksellisuus ovat hyvin pitkälle kiinni johtajista ja johtamistavoista. Usea haastateltu esimies mainitsi, että ministeriössä on vaihtelevaa johtajuutta, jolla viitattiin yleensä esimiesten koulutustaustaan, uraan tai toimintatapoihin. Johtajakoulutusta pidettiin välttämättömänä varsinkin uusien esimiesten kohdalla ja yhteisen linjan merkitystä korostettiin. Tuloksien mukaan suurta tarvetta kehityskeskustelukoulutukselle ei ollut, mutta sitä pidettiin hyvänä ajatuksena ja erityisen tärkeänä uusille esimiehille. Tarvetta esimiesten yhteiselle keskustelufoorumille sitä vastoin oli. Keskustelufoorumissa voitaisiin käsitellä yhdessä mm. osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita.

7.2 Motivaation tukeminen kehityskeskusteluissa

Tuloksien mukaan kehityskeskustelujen avulla voidaan motivoida alaista työtehtävissä suoriutumissa. Siihen vaikuttaa, miten asioista on keskusteltu aiemmin ja mitä muuta motivaation tukemiseksi on tehty. Osa esimiehistä osoitti kiinnostuksensa alaisen osaamisen kehittämistä kohtaan panostamalla keskustelutilanteeseen mm. lähtemällä alaisen valitsemaan paikkaan, jossa sai keskustella vapaasti ja rauhassa tai järjestämällä häiriöttömän tilan keskustelua varten. Arvostuksen osoittaminen on yksi motivaatiota lisäävistä tekijöistä. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että esimiehellä ja alaisella on yhteinen ymmärrys mm. työtehtävien vaatimuksista ja organisaation tavoitteista sekä halu työskennellä yhdessä.

7.2.1 Osaamisen kehittämiseen kannustaminen

Tuloksissa todettiin jo aiemmin, että esimiehet odottavat alaistensa panostavan oman osaamisensa kehittämiseen ja ylläpitävän ammattitaitoaan. Kehittymisasiosta keskusteltiin kehityskeskusteluissa, ja osa esimiehistä aktivoi alaisiaan myös muulloin. Tärkeimpinä motivaation lähteinä nähtiin osaamisen lisääminen ja uuden oppiminen, jossa keinoina nähtiin perinteisesti koulutukset ja seminaarit. Vaikka organisaatio ei pysty tarjoamaan kaikille mm. tehtäväkiertoa ja urapolkujen suunnittelu on vielä kesken, tiimi-

työn, osaamisen jakamisen ja vastuuttamisen avulla saadaan ihmiset motivoitumaan työstänsä uudella tavalla. Tätä asiaa tukee myös viitekehyksen kirjallisuus (mm. Helsilä 2002, Luoma ym. 2004, Maslow 1970). Esimiehet suhtautuivat alaisten koulutuksiin hyvin kannustavasti, mikäli ne tehtävän kannalta olivat oleellista.

Asiantuntijan mukaan puolustushallinnon leikkauksien vuoksi resurssien rajallisuus näkyy vähentyneinä koulutuksina, mikä mielestäni kannustaa siihen, että ministeriön ja sen yhteistyökumppanien välillä kehitetään uusia tapoja lisätä henkilöstön osaamista. Joillakin osastoilla on tehty hyvin systemaattisia suunnitelmia koulutuksien varalle ja nämä osastot olivat myös tiiviisti yhteydessä sisäiseen henkilöstöhallintoon. Palkkaus ja työskentelyolosuhteiden parantamisen käyttö motivointikeinoina on perusteltua silloin, jos niiden koetaan motivoivan ja vaikuttavan yksilön suoritukseen töissä. Vain muutama esimiehistä korosti palkan merkitystä, kun he pohtivat motivaatiotekijöitä. Oikeudenmukaisuus palkkauksessa kuten koulutuksiin pääsyssä nähtiin erityisen tärkeänä.

7.2.2 Palaute

Tuloksien mukaan palautteen anto on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä kehityskeskusteluissa. Työssä kehittymisen ja motivaation ylläpidon kannalta palaute on ehdottoman tärkeää, eikä riitä, että sitä annetaan vain yhtenä kertana vuodessa. Joidenkin esimiesten näkemys oli, että jos kehityskeskusteluja ja palautteenantoa korostetaan, se voi synnyttää pelkoja tai odotuksia alaisessa, mikäli palautetta ei saa muina aikoina. Palautteen antaminen vaatii esimieheltä johtamistaitoja, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa moneen eri asiaan, mm. työhyvinvointiin ja työsuorituksiin. Tuloksien mukaan esimiehet pitivät alaisilta saamaansa palautetta hyvin tärkeänä omien johtamistaitojensa arvioinnissa, mikä kertoo siitä, että alaisten mielipiteitä arvostetaan ja että omaa roolia ja osaamista omassa työyhteisössä halutaan kehittää. Joillekin esimiehille kaksisuuntainen viestintä ja sen pyytäminen oli erityisen tärkeää.

7.2.3 Yhteistyön tehostaminen ja työn tavoitteet

Tuloksista nousi selkeästi esille kaksi keskeistä kehittämiskohdetta, jotka ovat ministeriön yhteistyö ja työn tavoitteet. Ilmapiiirin kehittäminen, keskinäinen yhteistyö, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus asioissa, informaation jakaminen ja reviirijajattelun vähen-

täminen liittyvät vahvasti yhteishengen vahvistamiseen ja yhdessä tekemiseen. Esimiesten valmiudet tiiviimpään yhteistyöhön osastorajoista riippumatta ovat olemassa, joillakin vahvemmin kuin toisilla, ja he uskovat, että osastojen ja yksiköiden välisen yhteistyön lisääminen olisi osaamista kehittävää ja siten motivoivaa myös alaisille. Nämä asiat vaativat kuitenkin muutoksen asenteissa ja työkuultuurissa ja johtajuudessa. Johdannossa mainittu hallituksen selvitystyö supervaltioneuvoston perustamisesta pyrkii rahojen helpompaan kohdentamiseen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja siiloutumisen poistamiseen (Silfverberg 2011, A13). Mikäli se toteutuu, ministeriöt ovat pakotettuja miettimään toimivia yhteistyötapoja eri hallintojen välillä. Yhteistyön kehittäminen ja siilojen purkaminen nyt on hyvää harjoitusta tulevaisuutta varten.

Tulosten mukaan työn tavoitteiden ymmärtäminen on olennaista omien töiden hoitamisessa. Ministeriön roolin kirkastaminen, tulostavoitteiden ymmärtäminen, kehityskeskustelujen yhteys osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin ja puolustusministeriön kokonaiskuvan muodostaminen ovat laaja-alaisia käsitteitä, jotka eivät välttämättä aukea helposti. Esimiesten näkemyksien mukaan näiden asioiden epäselvyys vaikuttaa selvästi siihen, miten alainen motivoituu ja sitoutuu työhönsä.

7.3 Osaamisen kehittämisen nykytilanne

Tulosten mukaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä arvostetaan puolustusministeriössä ja erityisen positiivisena pidettiin sitä, että johto oli linjannut asian tärkeyden selvästi. Osaamisen kehittämiseen ei ollut aiemmin panostettu vastaavalla tavalla ja sitä oli toteutettu pitkälti yksilön tarpeiden mukaan ilman, että tieto liikkui ministeriössä eteenpäin. Ministeriö on nyt ottanut osaamisen kehittämisessä vahvemman roolin mm. kehittämällä kehityskeskustelujen toimivuutta, ja se koettiin hyvänä asiana. Osaamisen kehittäminen nähtiin lähinnä talon ulkopuolisina koulutuksina ja seminaareina, vaikka vaihtoehtoja on muitakin työssäoppimisen, itseopiskelun ja ohjauksen alueilla (ks. taulukko 1, s. 24). Osaamisen kehittäminen on riippuvainen työkuultuurista ja sen muutosvalmiuksista. Halua laajentaa osaamisen kehittämistä oli runsaasti, mutta esteenä nähtiin juuri työkuultuuriset asenteet.

7.3.1 Osaamisen hallinnan suunnitelma

Uutta osaamisen hallinnan suunnitelmaa pidetään hyvänä uudistuksena. Se on lisännyt järjestelmällisyyttä mm. kehityskeskustelutuloksien käsittelyssä ja tuonut osaamisen kehittämistä näkyvämmäksi. Osaltaan se on myös lisännyt yhteistyötä osastojen ja sisäisen henkilöstöhallinnon sektorin kesken, jolloin osaamisen kehittäminen mm. koulutuksiin osallistumisissa ei ole jäänyt vain osaston tietoon. Yhteistyö ja yhdessä suunnittelu lisäävät organisaation yhteisöllisyyttä ja helpottavat konkreettisesti mm. koulutusjärjestelmän kehittämistä. Kaikki esimiehet eivät olleet nähneet osaamisen hallinnan suunnitelmaa ja vuosikelloa, ja heille oli jäänyt hieman epämääräisempi kuva prosessista.

Osaamisen hallinta ja kehittäminen on laaja kokonaisuus, ja ilman aktiivista tiedottamista ja yhteistyötä asiat jäävät epäselviksi. Osaamisen hallinnan uudistamisen jarruina organisaatiossa nähtiin seurannan puute ja käyttöönoton vaikeudet. Kokemusta ja oppia seurannan järjestämiseksi voisi hakea muilta organisaatioilta. Seurannan ja koulutusjärjestelmän kehittäminen ovat odotettuja toimintoja.

Suunnitelmien käyttöönotto voidaan kokea vaikeana, jos ei täysin ymmärretä, mikä on oma osuus kokonaisuudessa. Tästä syystä organisaation jokainen virkamies tulisi saada tietoiseksi siitä, miten vastuut jakautuvat ja miten itse voi tuoda osaamisen hallintaa näkyvämmäksi. Teoreettisessa viitekehyksessä (s. 19) määritelty käsite jatkuvan osaamisen kehittämisestä (Kokko ym. 2000) liittyi päivittäisiin osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin. Voisiko olla niin, että näitä toimenpiteitä ei ole kuvattu riittävän hyvin, jolloin myös osaamisen hallinnan kokonaiskuva on vaikeampi hahmottaa? Haastattelujen aikana huomasin, että osaamisen hallinnan suunnitelmassa mukana olleilla oli selkeä kuva prosessista ja he olivat keskustelleet näistä asioista alaisensa kanssa. Myös sisäisen henkilöstöhallinnon asiantuntijat olivat sitä mieltä, että esimiehet voisivat panostaa viestintään enemmän.

7.3.2 Osaamisen kehittämisen vastuut

Vastuun jakautumista osaamisen kehittämisessä pidettiin selkänä. Suurimman käytännön vastuun koettiin olevan keskijohdolla, sillä he välittävät tietoa johdolta alaisille ja toisinpäin. Esimiehet tietävät omat vastuunsa osaamisen kehittämisessä ja hallinnassa hyvin, mutta tarvitsevat siinä tukea niin alaisiltaan, henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta

kuin johdoltakin. Alaisten oma-aloitteisuutta oman osaamisensa kehittämisessä pidettiin tärkeänä, joten yksilön vastuuta ei voi vähätellä. Sisäisen henkilöstöhallinnon ammattitaitoa arvostettiin suuresti ja koettiin, että ilman sen osaamista ja verkostoja koulutusjärjestelmän kehittäminen on mahdotonta. Henkilöstöhallinnolta odotetaan toimenpiteitä mm. koulutusjärjestelmän kehittämisen suhteen. Esimiehet kokivat osaamisen kehittämisen tärkeänä ja toivoivat lisää toimenpiteitä johdolta ministeriön roolin kirkastamiseksi. Ministeriön roolin kirkastaminen vaikuttaa tehtävien ja tavoitteiden kirkastumisen kautta osaamisen kehittämiseen.

7.3.3 Henkilöstön osaaminen

Osaamiseen suhtaudutaan ministeriössä vakavasti ja niitä arvostetaan. Koulutukseen osallistumiseen ja kaikkeen itsensä kehittämiseen kannustetaan. Ministeriössä tehtiin laaja ydinosaamiskartoitus osana osaamisen hallinnan työryhmätyötä vuonna 2010 (ks. liite 2), ja tehtävät osastoilla ja yksiköissä pohjautuvat määriteltäviin ydinosaamisiin. Tehtävät ja osaamiset eivät aina ole kuitenkaan niin yksiselitteisiä ja muutaman esimiehen mukaan niitä voi olla vaikea lokeroida ydinosaamisten mukaisiin ryhmiin. Ydinosaamiset eivät rajoita osaamisen kehittämistä mm. koulutukseen pääsemisessä, vaan enemmänkin tehtävät. Esimiehet kannustavat alaisiaan osallistumaan koulutukseen silloin, kun siitä on hyötyä oman tehtävän suorittamisessa. Pohtimisen paikka on siinä, että kuin laajasti osaamista halutaan hyödyntää. Rajoittaako se organisaation kehittymistä, jos virkamiehiä koulutetaan pelkästään esimerkiksi tehtävien mukaan? Erään esimiehen mukaan ministeriössä voitaisiin kouluttaa henkilöstöä laajemminkin useampaa tehtävää varten, jolloin alaisen olisi helpompi siirtyä tehtävästä toiseen ja yhteistyö osastojen, yksiköiden ja virkamiesten kesken lisääntyisi.

Ministeriössä on jouduttu tiukentamaan linjaa koulutukseen pääsyssä resurssien säästämisen vuoksi, mutta osaamisen kehittämiseen kannustetaan. Kuten aiemmin on todettu, alaisten osaamista ja oma-aloitteisuutta osaamisen hankkimisessa arvostetaan. Alaisten osaamisen arvioinnin välineet ovat riittävät, sillä arviointia ei koeta vaikeana, koska alaiset tunnetaan hyvin. Osaamisen luotettava arviointi perustuu tällöin vuorovaikutteiseen keskusteluun ja työn tulosten tarkasteluun kehityskeskusteluissa ja muina aikoina. Salojärvi (2009) tukee teoreettisessa viitekehyksessä edellä mainittua näkemystä.

7.4 Kehittämis ehdotukset

Puolustusministeriön arvot, turvallisuuden tuottaminen ja luottamuksen lunastaminen, liittyvät tutkittuihin aiheisiin. Turvallisuuden tuottaminen perustuu henkilöstön syvälliseen osaamiseen ja luottamuksen lunastamisella tarkoitetaan systemaattista ja syvällistä avoimuutta, joka näkyy työskentelyssä ministeriön sisällä sekä sidosryhmien kanssa. (Puolustusministeriö 2011f.) Organisaation arvot luovat pohjan toiminnalle ja niiden tulisi vaikuttaa kehityskeskustelujen, osaamisen kehittämisen ja työmotivaation tukemiseen liittyvien asioiden toteuttamiseen ja kehittämiseen.

7.4.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut sujuvat puolustusministeriössä hyvin, mutta asioita, joita voisi kehittää tai pohtia on muutamia. Kehityskeskustelujen toteuttamisen ajankohdasta oli erilaisia näkemyksiä ja osa piti suunnittelun ja keskittymisen kannalta parempana sitä, että ne olisivat myöhempänä ajankohtana, jolloin alkuvuoden kiire ei niin painaisi päälle. Ajankäytöllisesti tämä on vaativampi toteutustapa kuin tämänhetkinen, sillä esimies ja alainen joutuisivat käymään kahdet keskustelut vuoden aikana. Asian tutkiminen ministeriössä voisi olla hyödyllistä ja se voisi olla myös yksi keino lisätä kehityskeskustelujen merkitystä.

Toinen asia, jolla voidaan vaikuttaa kehityskeskustelujen tärkeyden ymmärtämiseen, on keskustelujen hyötyjen esilletuonti. Mitä konkreettisesti on saatu aikaan kehityskeskustelujen avulla? Sen selkiyttäminen kaikille on mielestäni tärkeää. Yksittäinen ihminen tietää itseensä liittyvät kehitettävät asiat, mutta tietääkö hän, miten kehityskeskustelujen hyödyt linkittyvät osastoon tai ministeriöön? Esimiehet suhtautuivat tutkittavaan aiheeseen loistavasti, ja uskon, että motivaatiota ja ideoita kehittää toimintoja on runsaasti. Ideoiden toteuttaminen vaatii vuorovaikutteista viestintää, innovatiivisuutta, rohkeutta ja resursseja koko organisaatiolta.

Esimiesten näyttämällä esimerkillä ja suhtautumisella asioihin on suuri merkitys alaisille. Muutama esimies mainitsi, että alaiset eivät valmistaudu riittävästi keskusteluihin. Ehdotukseni on, että kun kehityskeskustelu aika lähenee, esimiehet voisivat pitää alaisilleen palaverin, jossa kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, mahdollisia

valmistautumistehtäviä ja lomakkeen täyttämiseen liittyvä asioita käsitellään yhdessä. Voi olla, että alaiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Jatkuvalle keskustelulle ja vuoro-vaikutuksella on todella suuri merkitys asioiden onnistumisessa ja ilmapiiriin kohottamisessa. Mielestäni olisi myös hyödyllistä ohjeistaa esimiehiä mm. valmistautumismateriaalin- ja tehtävien käytössä sekä siinä, mitä materiaalia on tarkoituksenmukaista hyödyntää itse keskusteluissa.

Esimiehet eivät innostuneet kehityskeskustelukoulutuksesta, mutta aktiivista esimiesten keskustelufoorumia toivottiin. Keskijohdon foorumi on jo olemassa, mutta niihin osallistuminen voi olla muiden työkiireiden vuoksi hankalaa. Keskustelufoorumin perustaminen intraan tai muualle suljettuun sosiaaliseen mediaan voisi olla hyödyllistä, ja siellä voisi jakaa onnistuneita ideoitaan muille mm. kehityskeskustelujen toteuttamisesta silloin, kun itselle sopii. Tämä vaatii tietenkin sitä, että esimiehet haluavat jakaa ja ottaa vastaan uutta tietoa. Foorumissa voisi myös keskustella johtajuuden vaatimuksista ja yhteisistä linjoista ennakkoluulottomasti kaikkia kuunnellen.

7.4.2 Motivointi

Motivoinnissa tärkein osa on esimiehellä ja hänen johtamistaidoillaan. Osaaminen ja oppiminen lisäävät motivaatiota työtä kohtaan. Tätä väitettä tukee mm. Maslowin (1970) teoria tarvehierarkiasta. Puolustusministeriössä suhtaudutaan koulutuksiin myönteisesti ja koulutuksissa myös käydään. Osaamisen kehittämisen tapoja on paljon muitakin, mutta riippuu organisaatiosta, miten niitä voi hyödyntää. Esimiesten puheissa osaamisen jakaminen, tiedon jakaminen ja yhteistyö nousivat toistuvasti esiin. Joillakin osastoilla tiimityöstä ja vastuuttamisesta otettiin kaikki hyöty irti ja henkilöstö oli tyytyväinen, vaikka aikataulut olivat tiukkoja. Tällainen työskentelytapa pitää oppia ja hienoa olisi, jos ministeriössä tätä taitoa voitaisiin jakaa ja henkilöstö tietäisi, miltä osastolta tietoa tai apua voi hakea. Tiimityön osasto – tervetuloa! Osastorajojen yli toimiminen ja sillojen purkaminen lisäävät yhteistyötä, mutta vaativat muutoksen työkuultuurissa ja ajattelussa. Sillojen purkaminen liittyy myös yhteisen linjan löytämiseen, jota pidettiin tärkeänä.

Esimiesten mukaan etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puute heikentää alaisten työmotivaatiota. Organisaatorakenne on yksi syy tähän. Tehtäväkiertoon toiseen organisaatioon pääsee harvoin, mutta osastojen välillä on vaihtoa. Esimiehet toivoivat, että alaiset itse pitävät huolen omasta osaamisestaan ja suunnittelevat työtehtäviään pitkällä tähtäimellä omien tavoitteidensa mukaan. Mikäli etenemismahdollisuuksia ei ole, on etsittävä muita osaamisen kehittämisen keinoja, jotta alaiset viihtyvät töissään. Suuri henkilöstön vaihtuvuus rasittaa organisaatiota, joten motivoiviin keinoihin, kuten tiimityöhön, vastuuttamiseen, urapolkuihin, mentorointiin jne. on hyvä panostaa.

Moni esimies painotti tulostavoitteiden ymmärtämistä ja he kokivat, että kehityskeskusteluissa tulee käsitellä siihen liittyviä asioita motivaation tukemiseksi. Henkilöstön on tärkeä tietää, että juuri heidän työnsä on tärkeää. Esimiehen täytyy osata kertoa alaiselleen työn tavoitteet, vaatimukset ja työpanoksen merkitys organisaatiolle. Palautteen merkitys on suuri ja sitä pitää osata antaa ja saada, eikä vain kerran vuodessa, vaan jatkuvasti. Kukaan esimiehistä ei kokenut tässä olevan ongelmia. Työtyytyväisyyskyselyä ja 360°-kyselyä pidettiin hyvinä ja toivottavina toimenpiteinä.

Tasa-arvoinen toiminta ja päätöksienteko sekä epäoikeudenmukaisuuksien kitkeminen niin koulutuksiin pääsyssä, työolosuhteissa kuin palkkauksessakin nousi välillä esiin. Johtajalla on välineet hoitaa näitä asioita ja moni esimies totesikin, että päätösten pitää perustua tietoon ja päätökset pitää osata perustella. Tasa-arvoa ei näinä päivinä voi ohittaa missään asiassa ja puutteet huomataan. Korjaamattomat virheet ja epätasa-arvoinen kohtelu huonontavat työyhteisön ilmapiiriä ja vaikeuttavat yhteistyötä. Asian tuntijaorganisaatiossa motivaatiolla on ratkaiseva merkitys. Mielestäni kaikista edellä mainituista asioista kannattaisi keskustella esimiesfoorumissa ja alaisten kanssa avoimesti.

7.4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen hallintaan on tehty hyvä suunnitelma, jonka jalkauttaminen vie aikaa. Se on itsessään suuri kehittämistoimenpide, joka näyttää toimivuutensa ajan kanssa. Joillekin esimiehille vuosikello oli uusi tuttavuus. Oiva-intranettiä pidettiin hyvänä tiedotuskanavana, jonne kuitenkin hukkuu moni tärkeä asia. Osaamisen hallinnan suunnitelmaa

pidettiin tärkeänä, sillä se viestii, asia on organisaatiolle tärkeä. Ihmetystä aiheutti se, miksi asiasta ei ollut pidetty mitään info-tilaisuutta. Kiireisten esimiesten ja alaisten saaminen samaan palaveriin on vaikeaa, muttei mahdotonta. Mielestäni osaamisen hallinnan vastuut on koko henkilöstön hyvä tietää, sillä ne koskettavat jokaista. Tiedottaminen on ensiarvoista ja yhteiset keskustelutilaisuudet lisäävät myös yhteisöllisyyttä. Uskoisin tämän vaikuttavan myös suunnitelman jalkauttamiseen. Osaamisen hallinta on iso kokonaisuus, eivätkä tulokset näy heti. Seurantajärjestelmien ja -välineiden kehittämiseen on hyödyllistä panostaa heti alkuvaiheessa ja järjestää mahdollinen koulutustilaisuus aiheesta. Mallia seurantajärjestelmien käytöstä voisi hakea myös muista organisaatioista. Ohjausryhmä voisi pitää huolen siitä, että suunnitelmat toteutuvat ja että kehittämistyötä jatketaan.

Yhdeksi isoksi kehittämiskohteeksi nousi koulutusjärjestelmän luominen. Esimiehet toivoivat, että sisäinen henkilöstöhallinto loisi ministeriön linjauksesta Oivaan selkeän koulutuksia koskevan valikon, jota päivitetäisiin jatkuvasti ja jossa olisi eroteltu valtiotieteiden hallinnossa tarvittavat yleiset koulutukset sekä virkatehtävän mukaiset koulutukset, jossa taustalla on urapolkusuunnitelma. Oivaa pidettiin hyvänä tiedotuskanavana, mutta koulutukset ja muut osaamisen kehittämisen tilaisuudet voisivat olla siellä paremmin näkyvissä. Esimiehet luottavat hallintoyksikön ammattitaitoon ja ovat valmiita tiiviiseen yhteistyöhön, jotta koulutusjärjestelmän toteutuminen mahdollistuisi. Koulutuksiin osallistumisen seuranta on tärkeää, sillä siten voidaan huomata koulutuksien jakautuminen eri henkilöittäin, yksiköittäin tai osastoittain. Tämän avulla voidaan myös puuttua mahdollisiin epäoikeudenmukaisuuksiin, joiden kitkemistä pidettiin tärkeänä. Seurannassa on tärkeää, että tieto yksilön osallistumisesta koulutukseen siirtyy myös sisäiselle henkilöstöhallinnolle, jos halutaan, että se ylläpitää järjestelmää yksin. Toisena vaihtoehtona voisi olla luoda ohjelma, jonne jokaisella yksilöllä olisi velvoite lisätä koulutus tms., johon on osallistunut ja muut tahot voisivat sieltä tarkistaa asioita ja tehdä yhteenvetoja.

Sisäisen henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden mukaan yksikön ja osastojen esimiesten vastuu osaamisen kehittämisessä on ensisijainen, sillä he tietävät parhaiten mitä osamista on, mitä tarvitaan lisää tai mistä voisi luopua. He myös päättävät sen, miten asiaan panostetaan ja miten alaisia voidaan motivoida kehittämään itseään. Nyt kun uusi

osaamisen hallinnan suunnitelma on aloittanut jalkautumisensa, voisi asioista hyvin pitää esimiesten yhteisen perehdytystilaisuuden, jossa käsitellään vastuita, periaatteita ja toimia. Samantapaisen tilaisuuden voisi järjestää myös alaisille asian tärkeyden varmistamiseksi.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aikana mieleeni nousi useita eri jatkotutkimusehdotuksia, joiden avulla tutkituista aiheista saisi lisää tietoa ja jotka palvelisivat puolustusministeriötä eri toimintojen kehittämisessä. Vastaavanlaisen tutkimuksen suorittaminen teemahaastattelun avulla muutaman vuoden kuluttua antaisi kuvan siitä, miten näkemykset prosesseista ovat muuttuneet. Kehityskeskusteluista on tehty eri organisaatioissa useita laajoja tutkimuksia, joihin on otettu mukaan koko organisaation esimiehet ja alaiset. Puolustusministeriössä tällaisen voisi suorittaa helpoiten kyselyn avulla. Tässä tutkimuksessa karotettiin esimiesten näkemyksiä kehityskeskusteluista ja osa näkemyksistä liittyi vahvasti alaiseen. Mielenkiintoista olisi tutkia, millaiseksi alaiset näkevät kehityskeskusteluprosessin ja mitä kehittämisehdotuksia heiltä tulisi. Lisäksi he voisivat kertoa, mikä heitä motivoi työssään puolustusministeriössä.

Sihteerien toimenkuva oli usein puheenaiheena ollessani harjoittelussa puolustusministeriössä. Mielenkiintoinen tutkimiskohde olisi, miten heidän tai jonkun muun ryhmän osaamista voisi parhaiten kehittää ja miten urapolkusuunnitelman voisi heidän kohdallaan toteuttaa.

8 Oman oppimisen arviointi

Koko opiskelujeni ajan tavoitteenani on ollut suoriutua annetuista tehtävistä ja kursseista ajoissa suunnitelmieni mukaan. Tämä opinnäytetyö ei ollut poikkeus. Onnekseni työharjoittelupaikaltani löytyi toimeksianto, jota kohtaan mielenkiintoni oli suuri. Esi- miestyö, henkilöstöhallinto ja henkilöstön hyvinvointi on kiinnostanut minua jo pitkään ja tämä opinnäytetyö vain vahvisti näkemyksiäni. Aloitin opinnäytetyön tekemisen jo työharjoittelun alkutaipaleella ja erittäin kiitollinen olen siitä, että puolustusministeriöstä löytyi innostunut ja pätevä ohjaaja sekä motivoituneet esimiehet ja asiantuntijat. Sain harjoittelupaikkani ohjaajalta palautetta aina tarvittaessa, minkä koen erittäin tärkeänä.

Tutkimukseen orientoituminen vei aikaa, sillä teoreettisen viitekehyksen muodostaminen näitä aihealueita tukevaksi kokonaisuudeksi ei ollut kovin helppoa, sillä vaihtoehtoja oli useita. Halusin pitää työn hyvin hallittavissa, ja siksi päädyin näihin kolmeen alueeseen. Kirjallisuutta oli runsaasti. Opinnäytetyötä tekevän onkin hyvä kriittisesti miettiä sitä, mikä tieto on oleellista omaa työtä varten. Tätä aihetta on tutkittu paljon, mutta en kokenut sen vievän painoarvoa omalta työltäni, sillä aihetta ei ollut tutkittu puolustusministeriössä aiemmin ja työ oli sille tarpeellinen.

Tämän tutkimuksen aikana tietämykseni valtionhallinnon käytännöistä kasvoi, sain tun- tuman esimiehen työnkuvaan ja opin lisää tutkimuksen tekemisestä. Alan kirjallisuuteen syventymisestä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa tulevan työn kannalta. Opinnäyte- työn tekeminen oli projekti, jossa ajankäytön ja menetelmien hallinta oli ensisijaista, ja jossa tulkintojen piti perustua oikeaan tietoon. Tutkimussuunnitelmani oli toimiva ja koen onnistuneeni tutkimuksen läpiviennissä hyvin.

Puolustusministeriön ohjaajan mukaan työ oli ajankohtainen ja antoi paljon osaamisen kehittämisessä hyödynnettävää tietoa. Vuoden 2011 työtyytyväisyysbarometrin tulokset ovat osoittaneet, että osaamisen kehittämisen panostukset ovat lisänneet työtyytyväi- syyttä, ja tämä työ osaltaan tukee osaamisen kehittämisen toimenpiteitä jatkossa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.

Buhanist, P., Haramo, E., Kallio, K., Kostamo, T. & Talja, H. 2010. Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen - Case VTT. Dialogi – hankkeen loppuraportti. VTT. Helsinki.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Infor Oy. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Euroopan yhteisö, Rakennerahastot. Helsinki.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S., Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. ja Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Työministeriö. Helsinki.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Oy. Helsinki.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 2005. 1. – 3.painos. Business Edita. Edita Oy. Helsinki.

Maslow, A. 1970. Motivation and personality. Second edition. Abraham H.Maslow. USA.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. Helsinki.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 5. painos. WSOY. Helsinki.

Pitkänen, R. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. 2010. Infor Oy.Vantaa.

Puolustusministeriön työtyytyväisyysbarometri 2010. Yhteenveto työtyytyväisyyskyselystä 2010. Puolustusministeriö. Helsinki.

Puolustusministeriö 2011a. Ministeriö. Puolustusministeriö. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=9>. Luettu 1.6.2011.

Puolustusministeriö 2011b. Ministeriö. Osastot ja yksiköt. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=13>. Luettu 23.11.2011

Puolustusministeriö 2011c. Ministeriö. Organisaatiokaavio. Luettavissa:

<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=494>. Luettu 23.11.2011.

Puolustusministeriö 2011d. Virkamiehen ABC. Palkkausjärjestelmä. Intranet. Luetta-

vissa: <http://plm-intra.d04001.vn.root/index.phtml?s=109>. Luettu 1.6.2011.

Puolustusministeriö 2011e. Osaamistyö. Linjaukset vuodelle 2011. Intranet. Virkamie-

hen ABC. Koulutus ja osaamisen kehittäminen. Osaamisen hallinnan prosessi. Luetta-

vissa: <http://plm-intra.d04001.vn.root/index.phtml?s=1>. Luettu 20.5.2011.

Puolustusministeriö 2011f. Ministeriö. Puolustusministeriön arvot. Luettavissa:

<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=2>. Luettu 17.11.2011

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. WSOY. Juva.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Business Edita. Oy Edita Ab. Hel-

sinki.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskus-

teluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Salojärvi, S. 2009. Teoksessa Helsilä & Salojärvi, S. (toim.). 2009. Strategisen henkilös-

töjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Senge, P. M. 1994. The fifth discipline. The Art & Practise of The Learning Organiza-

tion. Doubleday. U.S.A.

Silfverberg, K. 2011. Hallitus pohtii kaikkien ministeriöiden lakkauttamista. Helsingin

Sanomat N:o. 307, s. A13.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. Second edition. SAGE Publications

Ltd. London.

Sirkiä, S. 2006. Hyödystä vai velvollisuudesta – Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja kehityskeskusteluihin retorisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Helsinki.

Työterveyslaitos 2010a. Muuttuva työelämä. Tietotyön muutos. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/tietotyon_muutokset/Sivut/default.aspx.
Luettu 5.9.2011

Työterveyslaitos 2010b. Työyhteisö ja esimiestyö. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx. Luettu 5.9.2011.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Helsinki.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. WSOY. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2011. Osaamisen kehittäminen. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/02_Osaamisen_kehittaminen/index.jsp. Luettu 20.5.2011.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Business Edita. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005 Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Haastattelurunko

Liite 1

Taustaa

1. Kuinka kauan olet ollut esimiestehtävissä?
2. Kuinka monelle pidät suoritusarvio- ja kehityskeskustelut?

Kehityskeskustelut

1. Mikä ero mielestäsi on kehityskeskustelulla ja suoritusarviolla?
2. Määrittele pitämiesi kehityskeskustelujen ja suoritusarviointien suhde ajankäytöllisesti?
3. Pitäisikö keskustelut pitää erikseen? Jos pitää, miksi?
4. Asteikolla 4 – 10, kuinka tärkeänä pidät kehityskeskusteluja? Perustele.
5. Käytkö kehityskeskusteluja joka vuosi? Jos et, kuinka usein?
6. Kuinka kauan varaat aikaa kehityskeskustelujen suorittamiseen?
7. Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?
8. Käsitteletkö kehityskeskusteluissa asioita, jotka liittyvät työyhteisön ongelmiin tai muihin organisaation tai osaston (vast.) asioihin?
9. Kirjaatko tiedot lomakkeelle tai teetkö muita muistiinpanoja?
10. Mitä teet lomakkeille kehityskeskustelujen jälkeen?
11. Ovatko kehityskeskustelujen lomakkeet ja ohjeet toimivia?
12. Mitkä asiat vaikuttavat kehityskeskustelujen onnistumiseen?
13. Miten kehityskeskustelun avulla saatuja tietoja hyödynnetään osastollasi (vast.) tai muualla organisaatiossa?
14. Koetko tarvitsevasi lisää ohjeita, tukea tai koulutusta keskustelujen läpiviennissä?

Työmotivaatio

1. Millainen on yleensä kehityskeskustelujen ilmapiiri? Kerro esimerkki?
2. Voidaanko kehityskeskusteluilla vaikuttaa alaisen työmotivaatioon? Miten?
3. Millä muilla osaamisen kehittämisen keinoilla tuet alaistesi työmotivaatiota?
4. Annatko palautetta kehityskeskusteluissa?
5. Saatko itse palautetta alaisilta? Tarvitsetko sitä?

6. Minkä asioiden kehittäminen PLM:ssä edistäisi työmotivaation ylläpitämistä?

Osaamisen kehittäminen

1. Mitkä ovat mielestäsi vahvuudet osaamisen kehittämisessä PLM:ssä? Entä heikoudet?
2. Mitä mieltä olet ministeriön uudesta osaamisen kehittämissuunnitelmasta?
3. Määrittele vastuut osaamisen kehittämisessä prosentteina seuraaville tekijöille: ylin johto, yksikön tai sektorin esimies, HASH.
4. Pohjautuvatko osastosi (vast.) tärkeimmät osaamiset ministeriön määrittelemiin ydinosaisiin?
5. Toteutetaanko osaamistoiveita, jotka eivät ole ministeriön ydinosamista?
6. Tunnetko alaisesi riittävän hyvin pystyäksesi arvioimaan heidän osaamistaan?
7. Miten arvioit heidän osaamistaan?

Osaamisen hallinta puolustusministeriössä

Asiantuntijaorganisaation toimivuus perustuu ajantasaiseen osaamiseen. Ministeriön toimialan tulevat suuret toiminnan muutokset edellyttävät pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä ja ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun taustaksi tarvitaan tietoa tulevista osaamistarpeista ja henkilöstön osaamisen nykytilasta. Tärkeää on myös panostaa osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen laajasti koko organisaatiossa. Työn haasteita vastaava osaaminen, mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista monipuolisesti sekä työssä onnistumisesta syntyvä ammattilypeys ovat asiantuntijan työhyvinvoinnin perusta. Muuttuva toiminta edellyttää uutta osaamista – ja poisoppimista. Ministeriön osaamisen hallinnan prosessin tarkoituksena on tuoda suunnitelmallisuutta ministeriön henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen.

Menestyäkseen tulevaisuudessa ministeriön tulee

- tuntea henkilöstön nykyinen vahva osaaminen ja hyödyntää osaamista aiempaa paremmin yli osasto-/yksikkörajojen ja yli organisaatorajojen
- arvioida huolellisesti tulevat resurssointitarpeet sekä tunnistaa niihin liittyvät verkostoitumisen ja yhteistyön mahdollisuudet
- varautua tuleviin toiminnan muutoksiin suunnitelmallisen rekrytoinnin ja henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla
- tunnistaa hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeet ja huolehtia tarvittavista kehittämis-toimista

Osaaminen – viittaa organisaatiossa tarvittavaan tietoon, taitoon, ymmärrykseen tai tapaan ajatella (esim. asenne), joka on tarpeellinen organisaatiossa tehtävän työn onnistumisen kannalta. Osaamista voi olla joko yksilöllä tai ryhmällä.

Osaamisen hallinta merkitsee organisaation osaamisesta huolehtimista. Se käsittää yksilöjen ja ryhmien osaamisen kehittämisen toimet sekä (määrällisen) henkilöstösuunnittelun toimintatavat.

Osaamisen hallinnan prosessi

Osaamisen hallinta muodostuu kolmesta päävaiheesta: 1. osaamista koskevien tavoitteiden määrittelystä, 2. osaamisen nykytilan arvioinnista suhteessa tavoitteisiin ja tarvittavien kehittämistoimien suunnittelusta sekä 3. kehittämissuunnitelmien käytännön toteuttamisesta ja seurannasta.

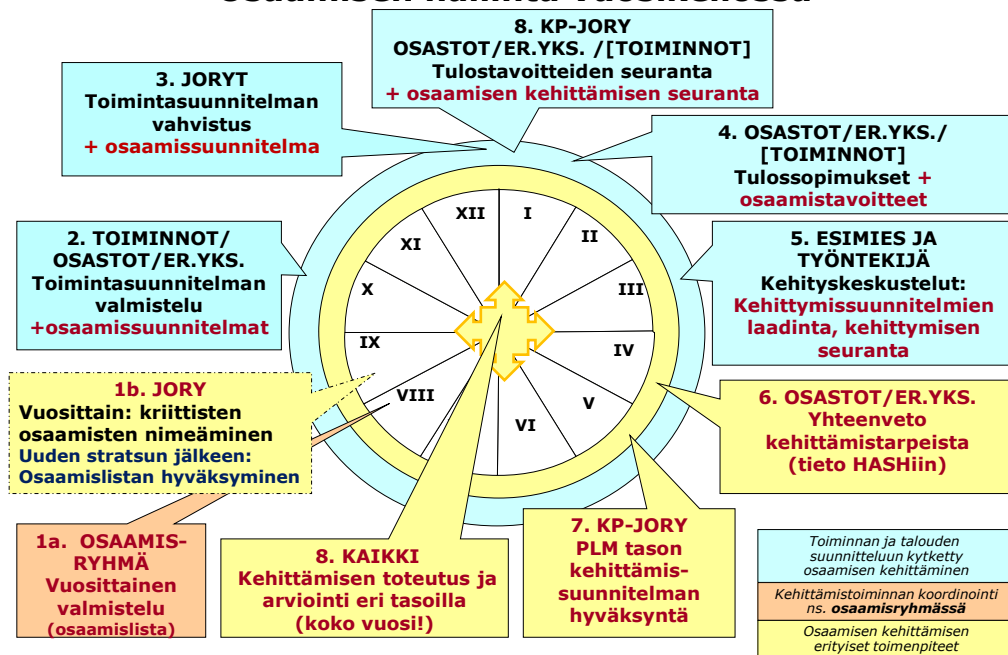
Osaamisen hallinta on osa puolustushallinnon strategisen suunnitelman käytäntöön vieniä. Osaamisen hallinnan keskeinen työkalu on strategian pohjalta johdettu osaamislista. Osaamislista päivitetään vuosittain. Johtoryhmä nimeää osaamislistan pohjalta ne osaamiset, jotka ovat tulevalla toimintakaudella osaamisen kehittämisen painopisteitä ministeriössä. Prosessin käytännön toteutus tapahtuu osana normaalia johtamis- ja esimiestyötä. Jokainen ministeriön työntekijä on osaltaan vastuussa osaamisen kehittämisestä. Prosessin kokonaisuudesta vastaa HASH tukenaan edustuksellinen osaamisryhmä.

Osaamisen hallinnan prosessin kohteena on ministeriön strategian toteutumisen kannalta olennainen osaaminen. Prosessissa keskitytään erityisesti **kriittiseen osaamiseen** – osaamiseen, jonka kehittämiseen on syytä tai toisesta erityistarpeita. Kriittinen osaaminen on osaamista, jota on tarpeen kehittää tai hankkia, tai osaamista, jota on organisaatiossa vain harvalla. Kriittisen osaamisen kehittämisen lisäksi on tärkeää tunnistaa nykyisen henkilöstön osaamisen vahvuudet ja jakaa osaamista.

Osaamisen hallinnan periaatteet puolustusministeriössä

1. Osaamisen hallinta on osa ministeriön toiminnansuunnittelua ja seuranta.
2. Ministeriön osaamisen tavoitetilan määrittää hallinnonalan strateginen suunnitelma. Keskeistä on varmistaa strategian toimeenpanon kannalta olennaisen osaamisen riittävä määrä ja laatu.
3. Johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli osaamisen johtamisessa.
4. Jokainen yksilö on osaltaan vastuussa osaamisen kehittämisestä.

Osaamisen hallinta vuosikellossa



Kuva. Osaamisen hallinnan vaiheet ministeriössä. Osaamisen hallinta liittyy tiivisti toiminnansuunnittelun ja seurannan kokonaisuuteen (siniset ruudut). Prosessin erityiset toimenpiteet on kuvattu keltaisella ja oranssilla.

I VAIHE: OSAAMISTAVOITTEIDEN MÄÄRITTELY

- 1. Ministeriön osaamisen hallinnan painopisteet / osaamislistan päivitys**
Osaamistyöryhmä valmistelee ehdotuksen tulevan vuoden osaamisen hallinnan painopisteiksi (kriittiset osaamiset) vuosittain syyskaudella osaamislistan perusteella. Johtoryhmä vahvistaa painopisteet vuosittain. Ministeriön strategia-suunnitelma päivitetään neljän vuoden välein. Osaamisryhmä päivittää sen pohjalta ministeriön strategisten osaamisten listan. Johtoryhmä hyväksyy listan. [DOKUMENTOINTI: päivitetty osaamislista, osaamisen hallinnan painopisteet (kriittiset osaamiset)]
- 2. Osaamisen hallinnan tavoitteet määritellään osana toiminnansuunnittelua**
Toiminnoittain/osastoilla/erillisyyksiköissä valmistellaan syksyn aikana oma osuus hallinnonalan toimintasuunnitelmaan tuleville vuosille (1+3 vuotta). Osana toimintasuunnitelman valmistelua kuvataan prosessin/osaston/erillisyyksikön osaamistarpeet ja keskeiset osaamisen hallinnan tavoitteet (1+3 vuodelle). Johtoryhmän vahvistamat kriittiset osaamiset toimivat suunnitelmien pohjana. [DOKUMENTOINTI: toimintasuunnitelman kappale "osaamisen hallinta"]
- 3. Toimintasuunnitelma ja osaamistavoitteet vahvistetaan**
Johtoryhmä vahvistaa vuodenvaihteessa toimintasuunnitelman ja siinä kuvatut osaamisen hallinnan tavoitteet. [DOKUMENTOINTI: toimintasuunnitelman kappale "osaamisen hallinta"]

II VAIHE: NYKYISEN OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU

- 4. Tulossopimuksen konkretisointi osastoilla/erillisyyksiköissä**
Tulossopimuksen tavoitteet täsmennetään osastojen/erillisyyksiköiden kokouksissa vuoden alussa. Osana tulostavoitteiden konkretisointia käydään läpi osaston toiminnan tulevat tavoitteet ja keskustellaan tarvittavasta uudesta osaamisesta (hankittava ja kehitettävä osaaminen) sekä osaamisen jakamisen tarpeista (kapea osaaminen, poistuva osaaminen). Tarkastelun kohteena ovat sekä koko ministeriön kehittämisen painopisteiksi nimetyt kriittiset osaamiset että muut osaston/erillisyyksikön toiminnan kannalta olennaiset osaamiset. Keskustelujen tulokset kirjataan osaston/erillisyyksikön tulossopimukseen. [DOKUMENTOINTI: tulossopimuksen kohta osaamisen hallinta]
- 5. Kehityskeskustelut**
Esimies ja työntekijä arvioivat alkuvuonna toteutettavissa kehityskeskusteluisa työntekijän kehittymistarpeita osaston/yksikön osaamistavoitteiden pohjalta. Yksilön kehittymistä suunnitellaan useamman vuoden tähtäimellä, ja suunnitelmien toteutumista seurataan vuosittain. Keskustelun tukena toimii kehityskeskustelu-lomakkeen osaamisosio. [DOKUMENTOINTI: kehityskeskustelulomake]

III VAIHE: KEHITTÄMISSUUNNITELMIEN KOORDINOINTI JA TOTEUTUS

6. **Osastojen/erillisyyksiköiden yhteenveto kehittämistarpeista**
Osastoilla/erillisyyksiköittäin kootaan tietoa kehityskeskustelujen tuloksista tarvittavien kehittämistoimien toteuttamista varten. Tiedot kehittämistarpeista toimitetaan HASHiin koko ministeriön yhteisen kehittämissuunnitelman laadintaa varten. Osasto/erillisyyksikkö vastaa osasto-/erillisyyksikötason kehittämistoimien toteutuksesta. Osasto/erillisyyksikkö voi myös pyytää HASHista tukea vastuullaan olevien kehittämis-toimien toteuttamiseen. [DOKUMENTOINTI: kehittämistarpeiden koontilomake]
7. **PLM –tason kehittämissuunnitelman laadinta**
Hallintoyksikkö laatii **ministeriön osaamisen kehittämissuunnitelman** osastoilla/erillisyyksiköissä laadittujen yhteenvetojen pohjalta. Kansliapäällikön johtoryhmä vahvistaa kehittämissuunnitelman. [DOKUMENTOINTI: Puolustusministeriön osaamisen kehittämissuunnitelma]
8. **Osaamisen kehittämisen toteutus ja arviointi**
Osaamisen kehittämistä toteutetaan ministeriön eri tasoilla ympärivuotisesti koko ministeriön tasolla, osasto-/erillisyyksikötasolla, sektori/yksikötasolla sekä yksilötasolla.

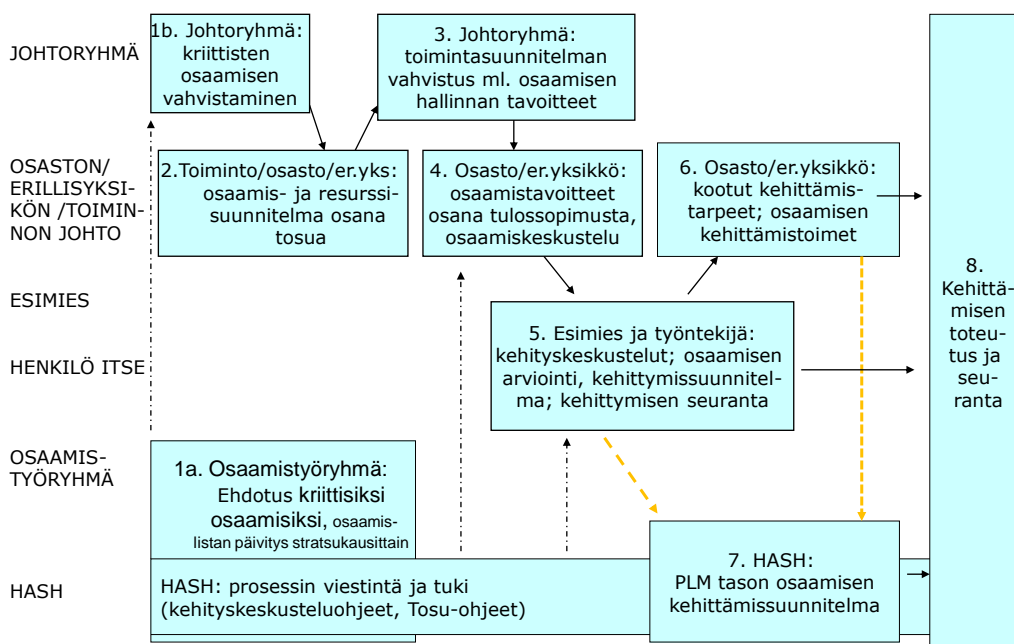
Hallinto-yksikkö vastaa ministeriön yhteisen osaamisen kehittämissuunnitelman toimeenpanosta. Osastojen/erillisyyksiköiden kehittämistoimenpiteiden toteutusvastuu on osastojen/erillisyyksiköiden johdolla. Hallintoyksikkö avustaa osastoja/erillisyyksiköitä tarvittaessa. Esimiehet vastaavat oman ryhmänsä osaamisen kehittämisestä. Viime kädessä jokainen ministeriön työntekijä vastaa itse oman osaamisensa kehittämisestä ja jakamisesta. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa.

Osaamisen kehittämistä ja sen tuloksia seurataan eri tasoilla osana normaalia toiminnanseurantaa. Kansliapäällikön johtoryhmässä arvioidaan osaamisen kehittämisen tuloksia tulostavoitteiden toteutumisen tarkastelun yhteydessä vuodenvaihteessa. Tietoja hyödynnetään tulevan vuoden suunnittelussa.

Osaamisen kehittämisen toteutusta ja tuloksia arvioidaan osastoilla/erillisyyksiköissä osana tulostavoitteiden toteutumisen seurantaa. Yksilötason kehittämistä arvioidaan esimiehen ja työntekijän kesken osana arjen esimiestyötä ja kehityskeskusteluissa.

Vastuut osaamisen hallinnan prosessissa

Osaamisen hallinnan prosessi ja roolit



Kuva. Osaamisen hallinnasta vastaavat niin johto kuin työntekijät. Oheinen kuva havainnollistaa, miten osaamisen hallinnan prosessi koskee eri tehtävissä toimivia henkilöitä.

Taulukko: osaamisen hallinnan vastuut

Ministeriön ylin johto (johtoryhmä)	<ul style="list-style-type: none"> osaamislistan vahvistus strategiakaussittain kriittisten osaamisten nimeäminen toimintasuunnitelman laadinnan pohjaksi osaamista koskevien tavoitteiden vahvistaminen tulevalle vuodelle osana toimintasuunnitelman vahvistamista koko ministeriön osaamisen kehittämissuunnitelman hyväksyminen osaamisen kehittämisen tulosten seuranta osana tulostavoitteiden seurantaa
Osaston/erillisyksikön/ johto yhteistyössä henkilöstön kanssa	<ul style="list-style-type: none"> osaston/erillisyksikön osaamistavoitteiden määrittely osana toiminnansuunnittelua osaston/erillisyksikön osaamisen kehittämistarpeiden yhteenveto kehittämistoimien toteutus ja seuranta
Esimies, joka käy kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> keskustelu yksilön osaamistarpeista kehityskeskusteluissa ja osana arkijohtamista yksilön osaamisen hyödyntäminen ja uralla kehittymisen tuki osaamisen kehittämisen ja jakamisen tuki kehittymisen seuranta ja palautteenanto
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> oman osaamisen arviointi ja kehittäminen osaamisen jakaminen
Osaamisryhmä	<ul style="list-style-type: none"> osaamislistan päivitys strategiakaussittain kriittisten osaamisten priorisointi -> ehdotus johtoryhmälle prosessin käyttöönoton tuki
HASH	<ul style="list-style-type: none"> osaamisen hallinnan prosessin ohjeistus ja tuki ministeriön yhteisen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta ja toteutuksen koordinointi tuki osastoille/erillisyksiköille ja yksilöille



Puolustusministeriö
Försvarsministeriet
Ministry of Defence

KEHITYSKESKUS-
TELULOMAKE

PALAUTETAAN
HASH

Nimi
Esimies
Päiväys

Puolustusministeriön strategiaan perustuvat osaamisen kehittämisen viisi painopistettä vuodelle 2011

1. Valtionhallinnon suunnittelu-, ohjaus-, johtamis- ja seurantajärjestelmien osaaminen, jossa painopiste on toimintaympäristön muutoksissa ja sen vaikutuksissa suunnitteluun ja ohjaukseen
2. Riskienhallinnan osaaminen: riskien tunnistaminen ja riskeihin varautuminen kautta koko toiminnan sekä kytkentä toiminnansuunnitteluun.
3. Tietojohdamisen osaaminen
4. Strategisen- ja operatiivisen viestinnän osaaminen
5. Strateginen johtamisosaaminen
(tarkemmin Oivassa sivulla Etusivu > Virkamiehen ABC > Koulutus ja osaamisen kehittäminen > Osaamisen hallinnan prosessi)

Osaston (vast.) / yksikön / sektorin osaamisen kehittämisen painopisteet (tulossopimuksen tai yksikön / sektorin osaamiskeskustelun perusteella)

--

Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma kehittymiskohteet, tarvittavat jatkotoimet

- priorisoidut kehittämiskohteet ja menetelmät (1-4)
- vahvuudet/jaettava osaaminen (0-2)

Kehittämiskohde	Kehittämismenetelmä (koulutus, työssä oppiminen, osaamisen jakaminen)	Kehittämissuunnitelman toteutusvastuu <ul style="list-style-type: none">• yksilön vastuulla• osaston vastuulla• PLM:n vastuulla
a.		
b.		
c.		
d.		
Jaettava osaaminen:		

Atk-koulutus

Kielikoulutus

Muu koulutus

Pitkän tähtäimen kehitystavoite

Allekirjoitukset

esimies