

Annika Westerberg

KEHITYSKESKUSTELU-  
KÄYTÄNNÖN LUOMINEN  
OSANA OSAAMISEN  
KEHITTÄMISTÄ  
YH-ITÄ-SAVO OY:LLE

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Huhtikuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  18.4.2012
<b>Tekijä(t)</b> Annika Westerberg	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi	
<b>Nimeke</b>  Kehityskeskustelukäytännön luominen osana osaamisen kehittämistä YH-Itä-Savo Oy:lle		
<b>Tiivistelmä</b>  Opinnäytetyön teema oli selvittää toimeksiantajayrityksen käytössä ollut kehityskeskustelumalli ja sen kehityskohteet, ja luoda yritykselle uusi osaamisen kehittämisen näkökulman huomioiva kehityskeskustelukäytäntö. Opinnäytetyö sisältää keskustelujen tukena toimivan lomakkeen sekä ohjeistuksen koko kehityskeskustelukäytännön toteuttamiseen. Opinnäytetyön tutkimusosassa toimeksiantajana on savonlinnalainen isännöintialan yritys, YH-Itä-Savo Oy.  Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa keskittyy tarkastelemaan osaamista, osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä sekä kehityskeskustelua johdon työvälineenä. Toisessa osassa eli empiriaosassa kartoitetaan toimeksiantajayrityksen kehityskeskusteluiden sekä osaamisen kehittämisen nykytila sekä siihen liittyvät kehittämisehdotukset laadullisen tutkimuksen avulla. Lähdeaineiston, esimerkkien ja tutkimustulosten pohjalta yritykselle luodaan uusi, yrityksen tarpeita paremmin palveleva, toimintamalli kehityskeskusteluiden pitämiseen ottaen huomioon osaamisen kehittäminen.  Aineisto tutkimukseen kerättiin kymmenessä toimeksiantajayrityksen työntekijälle pidetyssä teemahaastattelussa helmikuussa 2012. Haastatteluiden keskeisinä teemoina olivat kehityskeskustelut ja niiden toteutus, sisältö ja seuranta sekä oman osaamisen kehittäminen, osaamisen kehittäminen yrityksessä sekä osaamisen jakaminen.  Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että toimeksiantajayrityksessä kehityskeskustelukäytäntö on ollut puutteellinen ja siihen tarvitaan uusi prosessi. Osaamisen kehittäminen on huomioitu yrityksen toiminnassa suhteellisen hyvin, mutta sen liittäminen yrityksen strategiaan sekä toiminnan tehostaminen omalla prosessinaan on tarpeellinen. Teoria ja tutkimusaineiston pohjalta luotu kehityskeskustelukäytäntö koostuu käytännön toimintamallista sekä lomakkeesta, joka toimii kehityskeskustelujen runkona. Uusi kehityskeskustelumalli tähtää kartoittamaan työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet sekä sitomaan ne yrityksen tavoitteisiin.		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelu		
<b>Sivumäärä</b> 57 s. + liitteet 7s.	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Erja Härkönen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> YH-Itä-Savo Oy	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  18.4.2012
<b>Author(s)</b>  Annika Westerberg	<b>Degree programme and option</b> Degree Programme in Business Management Bachelor of Business Administration	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Creating a performance appraisal policy as a component of knowledge development for YH-Itä-Savo Oy		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this Bachelor's Thesis is to study the current performance appraisal policy and its essential points of development in the case company. Based on the study, a new policy for performance appraisals including the form used to support conversations and the overall instructions to implement the policy are created. This thesis was assigned by YH-Itä-Savo Oy which is located in Savonlinna, Finland and operates in a construction business and as administrator of condominiums.</p> <p>This study consists of two parts. The first part concentrates on examining the theoretical framework of knowledge, knowledge management and knowledge development, and also performance appraisal as a tool for human resource management. The second part includes the empirical research and it focuses on studying the current state of performance appraisal and knowledge development and the necessary measures of development using a themed interview as a qualitative research method. On the basis of source material, examples and research results the company is presented a new, better serving policy for performance appraisals considering knowledge development.</p> <p>The study material was gathered during February 2012 in ten themed interviews with the employees of the assigning company. The main themes of the interviews were the implementation, content and monitoring of performance appraisals as well as personal knowledge development, knowledge development in business and sharing of knowledge among employees.</p> <p>The results show that the performance appraisals policy at YH-Itä-Savo has been defective and a new process is therefore needed. Knowledge development has received a relatively satisfactory amount of attention in the company's actions but to include knowledge development to the company's strategy would require improving the operations as an individual process. The new performance appraisal policy is created on the basis of the theory and the results of this study and it consists of practical standards for implementation and a form to support the one-on-one conversations. The new performance appraisal policy aims to find out the employees' personal goals and to bind them to the company's objectives.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  knowledge, knowledge management, knowledge development, performance appraisal		
<b>Pages</b> 57 p. + app. 7 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Erja Härkönen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  YH-Itä-Savo Oy	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
1.3	YH-Itä-Savo Oy .....	5
2	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA.....	8
2.1	Osaamispääoma .....	8
2.1.1	Yksilön osaaminen.....	9
2.1.2	Organisaation osaaminen .....	11
2.2	Osaamisen johtaminen edellytyksenä osaamisen kehittymiselle .....	13
2.3	Osaamisen kehittäminen .....	15
2.3.1	Osaamisen tunnistaminen ja arviointi.....	17
2.3.2	Osaamisen kehittämismenetelmät.....	19
3	KEHITYSKESKUSTELU OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA...	21
3.1	Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus .....	21
3.2	Kehityskeskusteluprosessi .....	23
3.3	Kehityskeskustelun sisältö.....	28
3.4	Kehityskeskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä .....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	32
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	36
5.1	Kehityskeskustelu .....	37
5.2	Osaamisen kehittäminen osana jokapäiväistä toimintaa.....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	45
7	KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTAA.....	51
	LIITE/LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämishanke. Opinnäytetyö käsittelee kehityskeskusteluja merkittävänä osana osaamisen kehittämistoimintaa organisaatiossa. Opinnäytetyöprosessia aloitettaessa oli ensisijaisen tärkeää löytää aihe, joka herättää aitoa kiinnostusta ja hyödyttää samalla työmarkkinoita. Nykypäivän työelämä on riippuvainen jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, joka edellyttää asian tietoista esille ottamista ja tiedostamista monessa yrityksessä.

Tänä päivänä osaamisen kehittäminen alkaa olla tuttu sanapari jo monelle meistä mutta tarkoituksena on avata hieman tätä käsitettä syvällisemmin ja osoittaa samalla kuinka tärkeää on, että osaamisen kehittäminen kytkeytyy organisaation strategiaan. Aihepiiriin olennaisesti sisältyvänä osana teoriaosuudessa esitellään käsite kehityskeskustelu. Lisäksi selvitetään kehityskeskusteluiden rooli osana esimies-työntekijä suhdetta ja ennen kaikkea kehityskeskustelujen merkitystä, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä organisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa nykyinen kehityskeskustelukäytäntö toimeksiantajayrityksessä YH-Itä-Savo Oy:ssä ja luoda yritykselle uusi kehityskeskustelukäytäntö johdon ja työntekijöiden toiminnan tueksi, osaamisen kehittämisen näkökulma huomioon ottaen. Opinnäytetyö käsittelee osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä kehityskeskustelua osana esimiestyötä ja oleellisena osana koko organisaation toimintaa. Toimeksiantajan toiveena projektiin lähdetessä oli löytää toimiva, säännöllinen kehityskeskustelukäytäntö johdon ja alaisten keskustelukanavaksi, josta saadaan arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation henkilöstöjohtamisessa.

Lähdekirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten perusteella on tarkoitus selvittää yksilön ja organisaation osaamisen, osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen avaintekijät. Omana lukunaan käsitellään kehityskeskustelua, avaten käsite lukijalle niin prosessitasolla kuin sisällöllisestikin. Teoreettisen viitekehyksen, toimeksiantajayrityksessä tehtyjen teemahaastatteluiden sekä muun käsittelemäni materiaalin perusteella laadin raportin johtopäätöksineen ja kehitysehdotuksineen.

Opinnäytetyön aiheen olen saanut suoraan YH-Itä-Savon toimitusjohtajalta toimeksiantona otettuani yhteyttä häneen asian tiimoilta. Keskusteltuamme tovin vaihtoehtoisista tutkimusaiheista päädyimme valitsemaan kehityskeskustelukäytännön luomisen yritykselle sillä yrityksen johtoryhmä on tiedostanut puutteet tällä osa-alueella. Tarkoituksena on tutkia yrityksessä käytävien keskustelujen sekä henkilöstölle järjestettävien haastattelujen perusteella näkemyksiä kehityskeskusteluista. Haastatteluissa keskitytään kartoittamaan kehityskeskusteluihin liittyvät kehittämistoiveita ja ideoita sekä selvitetään osaamisen kehittämisen nykytila organisaatiossa ja kehityskeskusteluiden rooli kehittämistoiminnassa. Tutkin muiden organisaatioiden jo käytössä olevia kehityskeskustelukäytänteitä ja lomakkeita sekä kirjallisuuden teoriatietoa. Vertailemalla eri lähdeaineistoja tavoitteenani on luoda toimiva kehityskeskustelukäytäntö toimeksiantajayritykselle. Osaamisen kehittäminen toimii koko projektin johdattajana, niin sanotusti punaisena lankana. Toimeksiantajayrityksen käyttöön luovutetaan kehityskeskustelulomake sekä ehdotus koko kehityskeskustelukäytäntöön.

Tradenomiopintojeni edetessä aloin kiinnostumaan yhä enemmän johtamisesta ja henkilöstöhallinnosta, ja olinkin hyvin innoissani saadessani tehtäväksi tämän toimeksiannon. Esimakua henkilöstöjohtamisen perusteisiin sain Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa opiskellessani ja aion ehdottomasti laajentaa osaamistani tällä saralla myös oman osaamiseni kehittämisessä tulevaisuudessa. Odotan innolla tutkimuksen valmistumista ja palautetta toimeksiantajayritykseltä siitä, kuinka hyvin olen onnistunut luomaan heille käyttöön toimivan työkalun johtamisen ja esimiestyön tueksi.

## **Tutkimusongelmat**

Tutkimuksen pääongelmat voidaan kuvata seuraavasti:

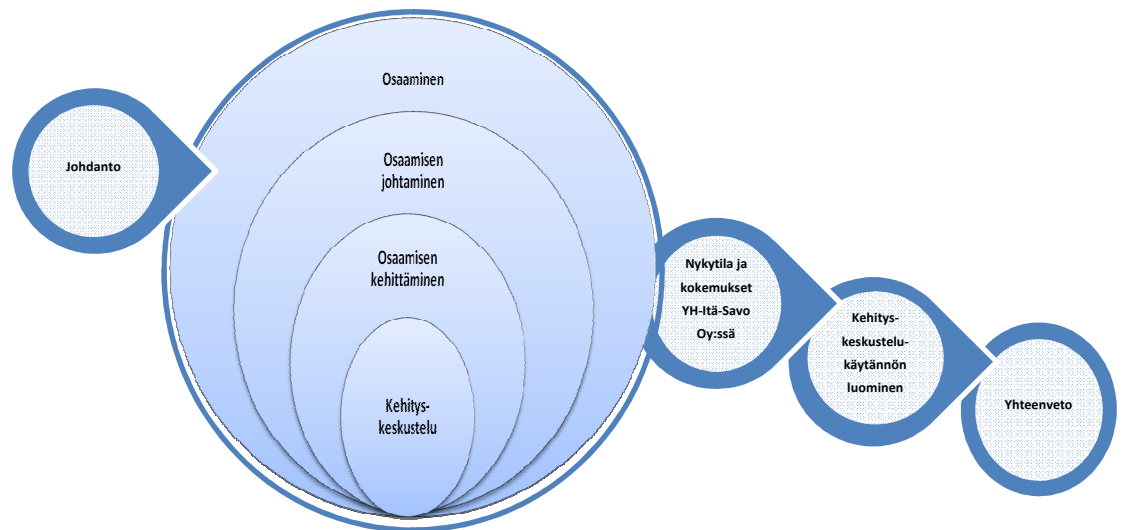
1. Miten kehityskeskustelukäytänteitä voidaan kehittää kohdeyrityksessä?
2. Miten kehityskeskustelu tukee osaamisen kehittämistoimintaa yrityksessä?

Tutkimus sisältää kaksi tutkimusongelmaa, joista toinen sisältää itse toimeksiannon eli kehityskeskustelumallin luomisen. Ensimmäisen tutkimusongelman selvittämiseksi on tarpeellista tutkia alan kirjallisuutta sekä muita tarjolla olevia lähteitä sekä selvittää lähtötilanne organisaatiossa laadullisen tutkimuksen avulla. Toinen tutkimusongelma etsii vastausta osaamisen kehittämistoiminnan ja kehityskeskusteluiden väliseen yh-

teyteen eli pyrkii selvittämään miten kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä osana organisaation toimintaa.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö sijoittuu henkilöstöjohtamisen kenttään, joka käsittelee kokonaisvaltaisesti kehityskeskusteluja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus rakentuu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusosan sekä tuotoksen ja tutkimuksen johdosta syntyneiden johtopäätösten tiimoilta kokonaisuudeksi. Tutkimuksen rakentuminen on kuvattu seuraavasti (kuva 1.) luonnollisesti aihepiireittäin etenevänä kokonaisuutena.



**Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne**

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, joka avaa lukijalle opinnäytetyön taustaa ja tavoitteita, tutkimusongelmat sekä työn rakennetta. Luvussa 1 käsittelem myös seikkoja, jotka mahdollistivat tämän kehityshankkeen toteutumisen. Lisäksi ensimmäinen luku esittelee lukijalle tutkimuksessa käytetyn toimeksiantajayrityksen YH-Itä-Savo Oy:n.

Toinen luku avaa teoreettisen viitekehyksen ja keskittyy osaamiseen ja etenkin osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Luku rakentuu käsitteiden mukaan laajimmasta suppeimpaan eli ensin avataan yksilön sekä organisaation osaamisen perusteet, jotta lukijalle syntyy kokonaiskuva siitä, mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan työelämässä. Tämän jälkeen kuvataan osaamisen johtamisen perusidea käytännössä ja prosessitasolla sekä se, kuinka osaamisen strateginen johtaminen linkittyy osaamisen kehittämi-

seen. Toisen luvun päättää kappale, joka kertoo osaamisen kehittamisestä ja vastaa kysymykseen, miksi osaamisen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota organisaation toiminnassa? Osaamisen kehittämisen tulee olla suorassa linjassa luotuun strategiaan, jolloin kyetään tunnistamaan ja arvioimaan organisaatiossa tarvittavaa osaamista. Luku kokoaa yhteen, kuinka osaamista tunnistetaan ja arvioidaan, tapoja osaamisen jakamiseen organisaatiossa sekä kokoaa yhteen konkreettisia osaamisen kehittämismenetelmiä.

Kolmannen luvun tehtävänä on koota olennainen tieto kehityskeskusteluihin liittyen. Kolmas luku keskittyy kehityskeskusteluun kokonaisuutena sekä prosessina, että sisällöllisesti. Teoriaosuuden lopettaa osio, joka kokoaa yhteen osaamisen kehittämisen ja kehityskeskusteluiden aihealueet pohtimalla, mikä on kehityskeskustelujen merkitys osaamisen kehittämistoiminnassa.

Tutkimuksen neljäs luku käsittelee tutkimuksen toteutusta ja avaa lukijalle tutkimuksessa käytetyt aineiston keruumenetelmät sekä käsittelee tutkimuksen luotettavuutta. Viides luku sisältää tutkimustulokset ja haastattelujen yhteenvedon sekä haastattelujen vastauksista tehdyt johtopäätökset. Kuudennessa luvussa esitellään uusi toimeksiantajayrityksen käyttöön luovutettava kehityskeskustelumalli ja perustellaan sen rakentamista tutkimustulosten avulla. Viimeinen eli seitsemäs luku kokoaa tutkimuksen ja sen johtopäätökset ja tulokset yhteen sekä antaa case-yritykselle käytännön toimenpide-ehdotuksia ja mahdollisia aiheita jatkotutkimuksia varten.

## **Viitekehys**

Tämä opinnäytetyö keskittyy organisaatiossa olemassa olevaan osaamiseen ja tämän osaamisen suunnitelmalliseen johtamis- ja kehittämistoimintaan osana organisaation kokonaisvaltaista johtamista sekä kehityskeskusteluun tätä kaikkea tukevana työkaluna. Raportin keskeisimmät käsitteet ovat määritelty seuraavasti:

*Osaaminen (competence)* on yksilön kyvykkyyttä suoriutua tehtävistään ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Organisaation osaamisesta puhutaan kun työn suorittamiseksi yksilöiden osaaminen yhdistetään tiimiksi, ryhmäksi tai organisaatioksi. (Moilanen 2001, 47.)



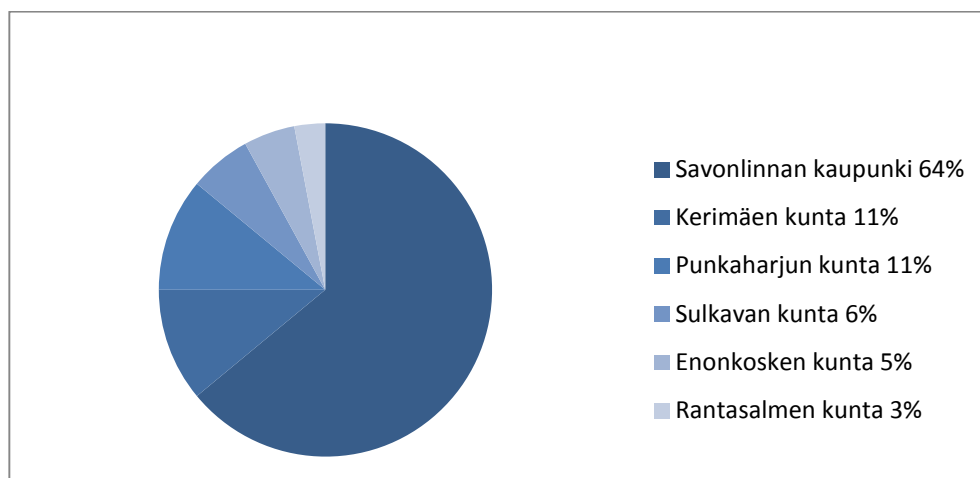
*Osaamisen johtaminen (competence management)* on toimintaa, jonka tarkoituksena on vahvistaa ja varmistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtaminen on tiukasti sidoksissa organisaation strategiaan ja siihen kuinka strategian mukaan osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2008, 14.)

*Osaamisen kehittäminen (competence development)* sisältää osaamistrategioiden määrittelyn, tarvittavien osaamisten erittelyn ja arvioinnin, kehittämistarpeiden määrittelyn sekä kehityskeskustelun. (Viitala 2008, 254).

*Kehityskeskustelu (performance appraisal)* on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan (Aarnikoivu 2010, 63).

### 1.3 YH-Itä-Savo Oy

YH-Itä-Savo Oy on Savonlinnan talousalueella toimiva yleishyödyllinen organisaatio. YH-Itä-Savo Oy on näin ollen rahoittajista, rakennusliikkeistä ja suunnittelijoista riippumaton asumisen asiantuntija, joka toimii ilman voiton tavoittelua. Yrityksen vuoden 2010 liikevaihto oli 1,4 miljoonaa euroa. YH-Itä-Savo Oy:n omistaa Savonlinnan talousalueen kunnat Savonlinna, Kerimäki, Punkaharju, Sulkava, Enonkoski ja Rantasalmi. Omistussuhteiden jakautuminen kuntien kesken käy ilmi kuvasta 2. (YH-Itä-Savo Oy:n Toimintaseloste, 2010).



**Kuva 2. YH-Itä-Savo Oy:n omistajakunnat (Yh-Itä Savo Oy 2012)**

## Toiminta

YH-Itä-Savo Oy on aloittanut toimintansa vuonna 1965. Siitä lähtien YH-Itä-Savo on rakennuttanut Savonlinnaan ja sen ympäristökuntiin merkittävän osan yhteiskunnan tukemasta asuntotuotannosta perheille ja erityisryhmille. Tulevina vuosina yritys kertoo keskittyvänsä kiinteistöjen ennakoivan ylläpidon ja taloudenhoidon kehittämiseen sekä vaativaan kiinteistöjalostukseen. Rakennuttamisen saralla YH-Itä-Savo aikoo näkyä asuntotuotannossa ja peruskorjauksissa, tarjoamalla palveluita ja osaamista asunto-osakeyhtiöiden peruskorjauksiin sekä tarkoituksena on aloittaa asiakaslähtöinen pientalojen tuotanto. Lisäksi YH-Itä-Savo Oy kertoo alkavansa panostaa liikeraentamiseen ja julkiseen rakentamiseen liittyviin hankkeisiin. (Yh-Itä-Savo Oy 2012.)

YH-Itä-Savo Oy palvelujen tuottaminen jakautuu pienempiin yksiköihin toimialueensa mukaan. Näitä yksiköitä ovat YH-Isännöinti, YH-Rakennuttajapalvelut, YH-Remonttipalvelut, YH-Hallintopalvelut, YH-Asuntomyynti ja Savonlinnan asuntopalvelu.

*YH-Isännöinti* käsittää koko yrityksen liikevaihdosta 53 % sisältäen kirjanpidon. Isännöitsijän tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että kiinteistön kunto ja arvo säilyvät. YH-Itä-Savo Oy isännöi noin 3 900 asuntoa, joissa on noin 6 000 asukasta. (Yh-Itä-Savo Oy 2012.)

*YH-Rakennuttajapalvelut* sisältää mm. rakennuttajakonsultointia eri muodoissaan, rakennustyön valvontaa, kuntoarvioita, suunnittelun ohjausta, kilpailutusta jne. Toiminta YH-rakennuttajapalveluissa on painottunut tänä päivänä peruskorjaushankkeisiin uudisrakennuttamisen vähennyttä. (Yh-Itä-Savo Oy 2012.)

*YH-remonttipalveluiden* toimintaan kuuluvat pienurakat, huoneistoremontit, pesuhuone-remontit, palovahinko ja vesivahinkokorjaukset, hätäapu taloyhtiöiden korjauksiin sekä kuntoarviot ja katselmukset. (Yh-Itä-Savo Oy 2012.)

*YH-Hallintopalveluihin* kuuluvat mm. kirjanpito ja tilinpäätökset, osto- ja myyntireskontrat, verolaskelmat, tilitykset, raportit, palkanlaskenta sekä maksuliikenne. YH-hallintotiimi tarjoaa myös taloudellista konsultointia, yhtiöoikeudellisia palveluita tai rakennusaikaista rahaliikenteen hoitoa ja kirjanpitoa. (Yh-Itä-Savo Oy 2012.)

*YH-Asuntomyynti* välittää sekä uusia että vanhoja omistusasuntoja. Lisäksi YH-Asuntomyynti hoitaa toimeksiantona asiakkaiden asuntojen välitystä. Uutena tuotteena YH-Itä-Savo alkaa välittää omakotitaloja avaimet käteen periaatteella. (Yh-Itä-Savo Oy 2012.)

*Savonlinnan asuntopalvelu* on rekisteröity YH-Itä-Savo Oy:n aputoiminimeksi. Savonlinnan asuntopalvelu palvelee asiakkaita asumisen järjestämisessä ja välittää vuokra-asuntoja. Palveluihin kuuluvat mm. tavalliset vuokra-asunnot, opiskelija-asunnot ja nuorisoasunnot sekä vanhusten ja vammaisten asunnot. (Yh-Itä-Savo Oy 2012.)

### **Nykytilanne**

Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten johdosta YH-Itä-Savo Oy:n toimintaa on viime vuosina sopeutettu tilanteeseen. Yhtiön päätoimialaksi ovat viimeaikoina selkeästi muodostuneet isännöinti ja rakennuttaminen. Remonttityöt, kuntoarviot ja hallintopalveluiden erilaiset tehtävät tukevat liiketoimintaa. Yrityksen strategian mukaan, muussa kuin yleishyödyllisessä toiminnassa, käytössä ovat liiketaloudelliset periaatteet ja keskeisin tavoite on yrityksen vakavaraisuuden parantaminen. Toiminnan on oltava yleishyödyllisyydestä huolimatta taloudellisesti kannattavaa. (YH-Itä-Savo Oy:n Toimintaseloste, 2010.)

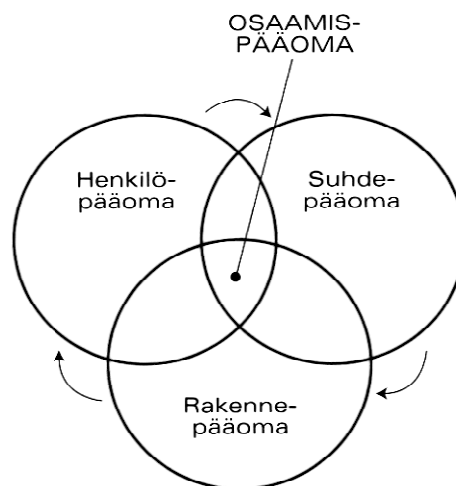
Toimeksiantajayrityksessä tapahtuneiden johtotason muutosten vuoksi kehityskeskustelut ovat viime vuosina jääneet huomioimatta ja pitämättä. Tämänhetkinen johtoryhmä on kuitenkin tiedostanut kehityskeskusteluiden tarpeellisuuden ja yrityksessä on päätetty ottaa kehityskeskustelut osaksi henkilöstöjohtamista jatkuvana käytäntönä. Tämän tutkimuksen avulla saadaan hyödyllistä tietoa kun uutta kehityskeskustelukäytäntöä aletaan ottamaan käyttöön yrityksessä. (Yh-Itä-Savo Oy, suullinen tiedoksianto 2012.)

## 2 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Osaamispääoma

Riittävää pääomaa voidaan pitää yritystoiminnan ja yrityksen menestymisen kannalta elinehtona. Aiemmin pääomaksi luettiin käytännössä vain käsin kosketeltava, aineellinen pääoma. Vasta viime vuosikymmenten aikana, liiketoiminnan luonteen muuttuessa, on alettu ymmärtää, että aineeton pääoma on usein ratkaisevassa asemassa yrityksen toimintakyvyn ja menestyksen suhteen. (Viitala 2008, 97.)

Otalan (2008, 11) mukaan yritysjohto on luotava mahdollisuuden kahdella resurssilla; rahalla sekä ihmisillä ja ihmisten myötä syntyvään osaamisella. Rahan tehokkaaseen johtamiseen on panostettu vuosikymmenet ja tärkeimpiä tunnuslukuja yritystoiminnassa onkin sijoitetun pääoman tuotto. Osaamispääoman tuoton laskeminen on tähän verrattuna huomattavasti monimutkaisempaa. Vaikka aineettoman pääoman arvoa on tutkittu eri puolilla maailmaa, on silti osaamispääoman laskeminen vielä erittäin vaikeaa. Toistaiseksi on olemassa erittäin monimutkaisia laskentakaavoja, joista on vielä pitkä matka käytännön laskukaavoihin, joita yritysjohto voi soveltaa ilman asiantuntijoita oman osaamispääoman laskennassa. (Ojala 2008, 11, 31.)



**Kuva 3. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58)**

Ojala (2008) helpottaa käsitteen osaamispääoma ymmärtämistä jaotteleamalla sen kolmeen osaan; (kuva 3.) henkilöpääomaan, joka syntyy ihmisistä, heidän osaamisestaan, motivaatiostaan ja sitoutumisesta organisaatioon, rakennepääomaan, joka syntyy ra-

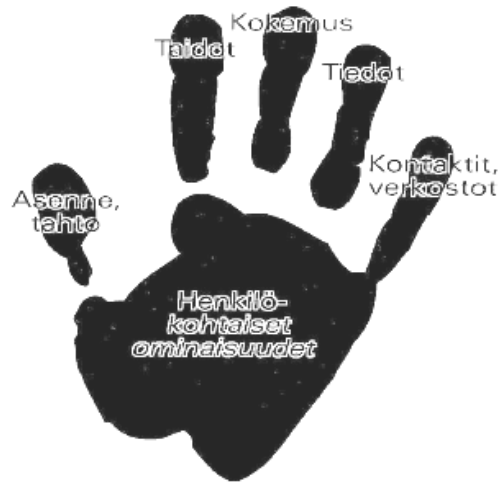
kenteista, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Myös osaamisen ylläpito, kehittäminen ja hankkiminen ovat osa rakenepääomaa. Kolmas osa on suhdepääoma, joka kattaa kaikki yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. (Ojala 2008, 57 - 63.) Tämä opinnäytetyö keskittyy henkilöpääomaan ja sen kehittämiseen.

Ojala (2008, 15) toteaa työelämän muutosten nostaneen tiedon ja osaamisen menestystekijöiden kärkeen. Vaikka työttömien lukumäärä pysyy suhteellisen korkealla, on oikeanlaisen osaamisen hankinta ja sen pitäminen haasteita nykypäivän yrityksille. Tästä voidaan päätellä, että työvoimaa olisi tarjolla mutta tarvittava osaaminen puuttuu. Kansallisilla koulutuksen ja osaamisen kehittämisjärjestelmillä ei ole mahdollisuutta pysyä työelämän nopeasti muuttuvien osaamisvaatimusten perässä. Osaamisvaatimukset kasvavat tänä päivänä kaikilla aloilla, eikä ainoastaan tietotalalla kuten saatettiin ajatella muutamia vuosia sitten. (Ojala 2008, 15 - 25.)

Ojalan (2008, 23) mukaan kaikissa työtehtävissä korostuvat itsenäinen ja tiimissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää osaamista ajan tasalla. Myyry (2008, 14) tuo myös ilmi että, osaamis-  
pääoman tulee olla tiukasti sidottu organisaation tavoitteisiin sillä vain tunnistamalla vision ja strategian vaatimat ydinosaamiset voi organisaatio saada täyden hyödyn osaamis-  
pääomasta. (Myyry 2008, 14.)

### **2.1.1 Yksilön osaaminen**

Osaamisella on yksilölle monta merkitystä. Yrityksen menestyksen voidaan katsoa perustuvan yksilöiden osaamisen yhdistelmästä. Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yksilötason osaamista kuvaavia termejä on lukuisia, joista työelämässä käytetyimpiä lienee ammattitaito, pätevyys ja kyvykkyys. (Viitala 2008, 109 - 113.)



**Kuva 4. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)**

Ojala (2008, 51) kuvaa yksilön osaamista käden avulla (kuva 4.). Hän toteaa osaamisen muodostuvan tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat yksilöä selviytymään erilaisissa tilanteissa. Tiedot ja taidot karttavat usein koulutuksen ja tekemisen kautta. Samoin kokemus liittyy tekemiseen ja seuraavassa kappaleessa kuvattuun hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samanlainen koulutus tai osaaminen painottuu ja ilmenee eri henkilöille. Persoonallisuus, asenteet ja tunneäly ovat myös henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tärkeitä tekijöitä uusiin tilanteisiin sopeutumisessa. Tunneäly sisältää lisäksi henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten henkilö tulee toimeen niin itsensä kuin toisten kanssa. Siihen liittyy myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää miten ne voisi hyödyntää. (Ojala 2008, 51 - 52.)

Viitala (2008, 135) tuo esiin aikuisen oppimisprosessin ymmärtämisen merkityksen osaamisen johtamisen kannalta todeten, että ”osaaminen on aina oppimisen tulosta”. Otalan (2008, 216) mukaan tiedon hankintaan voidaan ja siihen kuuluukin käyttää erilaisia tapoja sillä jokainen yksilö on erilainen oppija. Motivaatio, kanssaoppijat ja oppimisympäristö ovat avaintekijöitä yksilön oppimisessa koska aikuisen oppiminen perustuu suurelta osin aiempaan kokemukseen ja tarpeeseen, toisin kuin pikkulapsen, joka on avoin kaikelle uudelle tiedolle. Yksilöiden oppiminen on kaiken organisaation oppimisen perusta ja siksi yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle tulee organisaatiossa luoda oikeat olosuhteet. (Ojala 2008, 66 - 67, 216.)

## **Hiljainen tieto ja sen jakaminen**

Ihmisen hallussa oleva tieto on joko ns. tietoista tietoa, joka voidaan dokumentoida tai siirtää eteenpäin tai hiljaista tietoa, joka karttuu kokemuksen myötä ja on jopa mahdollonta kuvata sanoina tai välittää muille. Hiljainen tieto perustuu ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, ideaaleihin, tietotaitoon, kokemukseen ja intuitioon. Osaamisen johtaminen käsitteenä on tullut tutuksi monissa yrityksissä kun on huomattu väestön ikääntymisen mukana häviävän hiljaisen tiedon merkitys. Hiljaisen tiedon säilyttämiseksi yrityksen sisällä henkilövaihdosten myötä on alettu miettiä keinoja ja sitä varten luodaan uusia toimintamalleja. Kuitenkin erillisten toimenpiteiden tai projektien sijaan on kannattavinta miettiä kuinka hiljainen tieto voitaisiin sisällyttää tietoiseen tietoon ja näin ollen siirtää mahdollisimman paljon osaamista seuraavalle henkilölle. (Ojala 2008, 26, 52.)

Viitalan (2008, 132) mukaan hiljaisen tiedon saamiseksi näkyville edellyttää ainakin sen, että jonkun on se huomattava ja toiseksi hiljaisen tiedon haltijan pitäisi itse tunnistaa ja olla valmis jakamaan se muille. Tämän lisäksi hiljaisen tiedon haltijan tulisi kyetä kommunikoida hiljainen tietonsa. (Viitala 2008, 132.) Ojala (2008, 247) kertoo kaikenlaisen tiedon jakamisen edellyttävän ihmisten välistä vuorovaikutusta ja että, erilaisia osaamisen jakamisen ja kehittämisen keinoja onkin monenlaisia, joissa on kussakin omat hyvät ja huonot puolensa. Näistä keinoista mainittakoon vahvan ammattilaisen työn läheinen seuraaminen ja kyseenalaistaminen, työparit ja työtiimit ja vertaisryhmät. (Ojala 2008, 247 - 249.)

### **2.1.2 Organisaation osaaminen**

Organisaatio sisältää osaamista ja osaamaan oppimista. Osaaminen on menestymisen osatekijä. Se näkyy yrityksen toiminnassa ja siinä miten hyvin henkilö suoriutuu tehtävissään ja siinä miten hyvin työryhmä ja yritys saavuttavat tavoitteensa. Perustehtävän toteutumiseen tarvitaan fyysisiä ja henkisiä resursseja. Yritystasolla osaaminen kuvaa henkisten voimavarojen yhtä ulottuvuutta, laatua. Yritystasolla osaaminen on sitä, miten hyvin organisaatio on oppinut tuottamaan tuotteita tai palveluja. (Ranki 1999, 38.) Ojala (2008, 47) puolestaan kuvaa organisaation oppimista prosessina, joka kuvaa, miten henkilöpääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi.

Ihminen oppii prosessoimalla toisilta saamaansa tietoa ja jakamalla omia kokemuksia vuorovaikutuksessa. Näin vuorovaikutusprosessissa mukana oleville yksilöille kehittyy yhteistä tietoisuutta. (Viitala 2008, 184.) Viitalan (2008, 176) mukaan ”organisaatiotasolla oppimiselle merkityksellisiä asioita ovat rutiinit, arviointijärjestelmät, säännöt ja toimintamallit”. Ojala (2008, 53) toteaa organisaation osaamisen olevan resursi, joka kaipaava syntymään ohjausta ja tukea sekä jatkuvaa ylläpitämistä. Osaaminen on hajallaan eri puolilla organisaatiota ja rakenteiden avulla, etenkin johtamisella, se saadaan nivottua yhteen. Organisaation rakenteet mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, kehittämisen jakamisen ja käyttämisen. Organisaation oppimisessa on kyse yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen (Ojala 2008, 53, 71.)

### **Oppiva organisaatio**

Moilanen (2001, 45) kuvailee, että oppiva organisaatio on ennen kaikkea kokonaisuus. Kokonaisuus, joka muodostuu arvoista, strategioista, periaatteista, toimintamalleista, kirjoittamattomista säännöistä, rakenteista ja järjestelmistä. Näiden lisäksi mukaan on luettava myös ihmiset ja heidän halunsa ja kykynsä oppia. (Moilanen 2001, 44 – 51.) Ojala (2008, 279) korostaa, että erityisen tärkeää oppivaan organisaatioon tähdittäessä on kehittää yrityskulttuurista oppimiskulttuuri. Oppimismyönteisen yrityskulttuurin piirteinä voidaan pitää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä sekä positiivista tunnelmaa, joka sallii tai jopa kannustaa antamaan rakentavaa kritiikkiä. (Ojala 2008, 279.)

Kuten aiemmin todettiin, ovat yksilöt oleellinen osa oppivaa organisaatiota. Oppimisesta tulee hyötyä kaikkien ja jokaisella oppijalla täytyy olla oma henkilökohtainen kannustin, olipa se sitten oman työmarkkina-arvon nousu tai muu motiivi. Lisäksi koko oppivan organisaation olemassaololle ja erityisesti sen kehittymiselle on tärkeää, että sitä johdetaan tietoisesti. Oppiva organisaatio tarvitsee oppimista tukevat arvot ja johdon tehtävänä on rakentaa puitteet ja tukea näin organisaation oppimista. (Moilanen 2001, 44 - 51.)



## 2.2 Osaamisen johtaminen edellytyksenä osaamisen kehittymiselle

*”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.”*

*(Prusak 1997)*

Jokaisessa organisaatiossa on monenlaista yksilöiden osaamista mutta vain hyvällä johtamisella yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Organisaatiossa oleva osaaminen on tunnistettava ja kyettävä hallitsemaan sekä hyödyntämään siellä missä sitä kulloinkin tarvitaan. Osaamisen johtaminen täytyy olla ennalta suunniteltua johtamista ja vain kun osaamisen johtaminen toimii luonnollisena osana yrityksen strategiaa, visiota ja tavoitteita, päästään haluttuihin tuloksiin. Tuloksellisuus ja vaikuttavuus osaamispääoman johtamisesta puhuttaessa tarkoittavat käytännössä osaamisstrategian onnistunutta rakentamista niin, että se vastaa haasteita sekä toimenpiteiden onnistunutta valintaa niin, että niistä on ollut hyötyä liiketoimintatavoitteiden tai strategisten tavoitteiden toteutumisessa. Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus on osaltaan verrannollinen toimintaan, eli siihen kuinka hyvin toiminnan tavoitteet ovat toteutuneet. (Ojala 2008, 81 - 89, 92.)

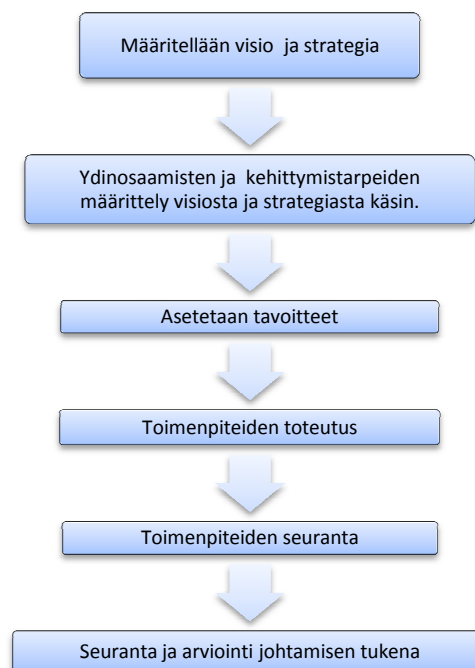
Järvisen (2006, 121) mukaan työyhteisö sisältää aina valtavan määrän tietoa, taitoa ja kokemusta, jolloin haasteena on henkilöstön voimavarojen ja osaamisen yhdistäminen sekä vahvistaminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Järvinen 2006, 121). Osaamisen johtamisen tärkeimpänä osana voidaan pitää osaamisen kehittämistä eli henkilöstön osaamisen tason nostamista ja vaalimista sekä sen tehokasta hyödyntämistä. Viitalan (2008, 17) mukaan osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on ”yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen.” Osaaminen voidaan osaamisen johtamisen näkökulmasta jaotella kahteen osaan, yksilön osaamiseen ja organisaation osaamiseen, jotka on kuvattu aiemmin tässä työssä. Ilman yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämistä ja tiedostusta ei voida puhua organisaation osaamisesta tai oppivasta organisaatiosta sillä kokonaisuus syntyy juuri yksittäisistä osaamisista ja etenkin siitä, miten hyvin ne saadaan toimimaan yhdessä. (Viitala 2008, 17.)

Yksilön osaamisen merkitystä korostaa myös Sydänmaalakka (2006, 183) todeten yksilöiden osaamisen olevan nykypäivän työelämässä ainoa kilpailukykyä luova tekijä. Jotta olemassa oleva osaaminen saataisiin kehittymään liiketoiminnan tarpeiden

mukana, on Otalan (2008, 81) mukaan osaamisen johtamisella oltava prosessi yrityksen prosessikartassa. Lisäksi osaamispääoman johtamiseen kuuluvat tehtävät on vastuutettava ja aikataulutettava kuten muutkin johtamisen vastuut. Osaamispääoma muuttuu jatkuvasti ympäristön ja itse yrityksen olosuhteiden ja strategian mukaan, jonka vuoksi myös osaamispääoman johtaminen tulee olla suunniteltua ja sisältyä muun johtamisen ohjeistuksiin. (Ojala 2008, 81, 101, 332.)

### Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamispääoman onnistunut johtaminen näkyy yrityksen kehittyvänä toimintana ja kilpailukykyä sekä parantuneena työhyvinvointina (Ojala 2008, 303). Osaamisen johtamisen tulisi pohjautua yrityksen visiosta ja strategiasta sillä osaamisen johtaminen on osaltaan strategian toteuttamistapa. Jos yrityksen visio ja missio ontuu, on vaikea määrittellä mihin suuntaan yritystä johtaa. Näin ollen osaamisen johtamisen kiin-nekohtana voidaan pitää yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. (Viitala 2008, 15, 67.)



**Kuva 5. Osaamisen johtamisen perusmalli (mukaillen Myyry 2008, 12)**

Myyry (2008, 12 - 13) esittelee soveltaen osaamisen johtamisen perusmallin (kuva 3.), jonka mukaan vision ja strategian tulee olla selkeät ja niissä tulee olla selvät tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi hän muistuttaa että, strategia on hyvä esitellä henki-

löstölle niin, että jokainen voi löytää oman paikkansa siitä. Kun visio ja strategia ovat tiedossa, voidaan alkaa selvittää tarvittavat ydinosaamiset ja verrata niitä tämänhetkiseen osaamiseen organisaatiossa, jolloin saadaan tietoon mahdolliset kehittämistarpeet. (Myyry 2008, 12 - 14.)

Viitalan (2008, 257) mukaan systemaattinen henkilöstön kehittämistoiminta on yrityksissä tarpeellista riippumatta siitä, kuinka kehittynyt oppivan organisaation kulttuuri yrityksessä vallitsee. Osaamisen kehittämistarpeiden määrittämisessä Myyry (2008, 15) korostaa kehityskeskustelun merkitystä ja toteaa, että ” kehityskeskusteluissa on luontevaa käydä läpi henkilöstön osaaminen sekä henkilökohtaiset oppimis- ja kehittymistavoitteet.”

Seuraavana vuorossa on Myyryn (2008, 13) mukaan määrällisten tavoitteiden asettaminen ja toimenpiteiden toteutus tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat sellaisten sisäisten rakenteiden luominen, joiden avulla inhimillinen pääoma voi lisääntyä ja joiden avulla se saadaan käyttöön työntekijöiden jaksamista tukien (Myyry 2008,16.) Henkilöstön kehittämismenetelmät voivat olla tiivistä työhön kytkettyjä tai liittyviä ja osa taas toteutetaan osittain tai kokonaan työn ulkopuolella. (Viitala 2008, 261).

Lisäksi jatkuva seuranta on tarpeen, sillä toimenpiteiden toteuttaminen ei riitä jos ei ymmärretä niiden vaikutuksia ja sitä oliko toimenpide riittävä vai tarvitaanko lisätoimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi johtamisen tukena auttaa suuntaamaan yhteisön toimintaa ja tekemään jatkosuunnitelmaa osaamisen kehittämisestä (Myyry 2008, 26 - 27.) Myös Viitalan (2008, 282) mukaan arvioinnin tulisi olla koko kehittämisprosessin kaikkien vaiheiden kiinteä osa.

### **2.3 Osaamisen kehittäminen**

*”Työnantajan tulee edistää työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja edetä työurallaan. ” (Työsopimuslaki 55/2001).*

Työterveyslaitoksen (2007) mukaan sillä, että ihminen kokee osaavansa työnsä, on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. On todettu, että puutteellinen osaaminen johtaa työntekijän epävarmuuteen, ylikuormitukseen ja mahdollisesti työuupumukseen.

Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen ja turvaamisen kokonaisuutta, johon kuuluvat myös osaamisen ylläpito, osaamisen jakaminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Osaamisen kehittämisen tulisi olla suorassa yhteydessä yrityksen strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun koska organisaation edun mukaista on ylläpitää ja kehittää sellaista osaamista joka on yrityksen kannalta tärkeää. (Työterveyslaitos 2012.)

Myös Ojala (2008, 141) korostaa, että henkilöstövoimavarojen kehittämisen tulisi perustua yrityksen strategiseen johtamiseen ja olla luontainen osa toimivaa liikeideaa koska organisaation menestys pohjautuu keskeisesti henkilöstön osaamiseen. Osaamisstrategialla pyritään kuvaamaan osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa ja toisaalta se on puolestaan valinta vastata osaamishaasteisiin. Termi osaamisstrategia on siis yksinkertaistettuna kuvaus yrityksen osaamis pääoman johtamisesta. (Ojala 2008, 141.)

Vasta organisaation osaamistarpeiden ollessa selvillä voidaan erotella henkilöstön henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perusta. Organisaatiossa tarvittava osaaminen hankitaan rekrytoimalla tai kehittämällä nykyisen henkilöstön osaamista eri tavoin. Kehittämistarpeet henkilöstön osalta on syytä analysoida hyvinkin yksityiskohtaisesti sillä yksilön, tiimin tai koko työyhteisön kehittämistarpeet tulee ottaa huomioon sekä nyt, että tulevaisuudessa. (Kauhanen 2009, 143 - 153.) Yrityksen ja työryhmän osaamisen kehittämisen haasteena on yhdistää toisaalta yrityksen tarpeet ja toisaalta yksilöiden kehittymistavoitteet (Ranki 1999, 85.)

Kauhanen (2009, 157) tuo esiin osaamisen kehittämisen rooleja eri toimijoiden kesken organisaatiossa. Johdon tehtäviin kuuluu innostaminen ja visiot sekä näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista. Oppivan organisaation ideologiaan kuuluu myös se, että johto ja esimiehet osaavat kyseenalaistaa entisiä toimintatapoja. Esimiesten rooli käsittää osaamistavoitteiden asettamisen yksilö- ja tiimitasolla sekä tarvittavien kehitysmahdollisuuksien luomisen. Työtovereiden rooli on lähinnä toisiltaan oppimisen ja yhdessä tekemisen lisäksi erilaisten näkemysten esiintuominen ja niiden salliminen. Jokainen on itse vastuussa oppimisestaan ja tarpeesta kyseenalaistaa ja tarvittaessa muuttaa omia toimintatapojaan. Henkilöstöosaston vastuulle jää mahdollisten osaamiskartoitusten tekeminen ja kehittämismenetelmien sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille. (Kauhanen 2009, 157.)

Muutoksesta on tullut nykypäivänä pysyvä olotila, joka vaikuttaa väistämättä yritysten toimintaan ja johtamiseen. Muuttuvat tilanteet vaativat sekä yksilöiltä, että organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uuden oppimista. (Kauhanen 2009, 144.) Kauhanen (2009, 157) toteaaakin, että osaamisen kartoittaminen ja jatkuva mittaaminen ovat osaamisen kehittämisen kannalta tärkeitä toimenpiteitä. Viitalan (2008, 258) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisen olevan kuitenkin useimmiten toimintaa, jonka tulokset voidaan vain harvoin varmuudella osoittaa rahassa tai taloudellisina tunnuslukuina.

Pirnes (2003, 210) kuvaa muutosta ajattelutavoissa osaamisen kehittämisen suhteen kertomalla kuinka joskus on saatettu ajatella, että työ asettaa selkeät raamit tekijälleen. Toisin kuin nykyisin lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että työntekijän tulee saada kehittää osaamistaan oman kehityspotentialinsa mukaisesti. Tämä puolestaan korostaa organisaation joustavuutta ja valmiutta henkilöstön liikkuvuuteen, etenkin muutostilanteessa. (Pirnes 2003, 210.) Myös Viitala (2008, 286) tuo esiin, että tämänhetkisen toiminnan tai tulevaisuuden suunnitelmien kannalta tarvittavat osaamistarpeet eivät aina ole ainut peruste henkilöstön kehittämiseksi. Nykypäivänä mikään organisaatio ei voi taata ns. elinikäistä työpaikkaa, jolloin yrityksen eettinen vastuu kattaa työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden turvaamisen työmarkkinoilla. Tämän lisäksi henkilöstövastuullisen liiketoiminnan tavoitteena voidaan pitää henkilöstön tasa-arvoista kohtelua, mahdollisuutta työn ja perheen yhteensovittamiseen, työturvallisuuteen sekä vapauten järjestäytyä. (Viitala 2008, 286 - 287.)

### **2.3.1 Osaamisen tunnistaminen ja arviointi**

Ranki (1999, 20 - 21) huomauttaa kuinka osaamisen tunnistamisessa on hyödyllistä edetä nimenomaan toiminnasta, jolloin osaaminen ei jää vain käsitteeksi tai epämääräiseksi asiaksi. Osaamisen tunnistamisessa on siis hyvä lähteä liikkeelle yrityksen tai työryhmän tavoitteista tai perustehtävistä eli siitä, mitä on tarkoitus saada aikaan. (Ranki 1999, 20-21.) Viitala (2008, 155) toteaaakin, että työssä tarvittavan ja yrityksessä tarpeellisen osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta. Syitä tähän on esimerkiksi hiljaisen tiedon olemassaolo, joka näkyy lähinnä tiimin tai yksilön työn sujumuutena jokapäiväisessä toiminnassa. Ranki (1999, 48) osoittaa, ettei mittaaminen ole tavoite vaan tavoitteena on suunnan näyttäminen kehittämiselle ja toimenpiteille ja

että mittaamalla voidaan tehdä asioita näkyväksi ja saadaan tarpeellista tietoa. Yksilön osaamisen arvioinnissa sekoittuu helposti osaamisen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien tai persoonallisuuden arvioiminen. Osaaminen koetaan hyvin henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi ja sen arvioiminen saattaa henkilöstä tuntua siltä, että häntä arvostellaan ihmisenä. (Ranki 1999, 48,76.)

Ranki (1999, 110 - 111) tuo myös esiin palautteen merkityksen ja toteaa, että palautteen puuttuessa on vaikea tietää, onko onnistunut tehtävissään. Palautetta voi saada monella tavalla: tietojärjestelmien kautta, asiakkailta, työtovereilta ja esimieheltä. Sitä voi myös itse pyytää. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen harjaantuu. Parhaiten se sujuu, jos osapuolet luottavat toisiinsa. (Ranki 1999, 110 - 111.)

Moilanen (2001, 21) huomioi mittaamisen ja arvioinnin paitsi yksilötasolla, mutta myös koko organisaation oppimisen arvioinnin tasolla. Oppivan organisaation arviointi onkin Moilasan (2001, 22) mukaan ”vielä niin outo asia, että sen mahdollisuudet ovat lähes täysin hyödyntämättä”. Oppivan organisaation mittaaminen luo pohjan systemaattiselle kehitykselle ja auttaa tavoitteiden seurannassa sekä tulosten saavuttamisessa. Lisäksi mittaaminen auttaa tekemään muutosta ja oppimista näkyväksi ja luo näin ollen myös yhteistä keskustelupohjaa yrityksessä. Yksilötasolla oppivan organisaation mittaaminen on nähtävissä kannustavana tekijänä. Oppimisen vaikutukset työssä jaksamiseen ja ilmapiiriin ovat myös varsin selvät, sillä oppiminen vähentää rutinoitumista ja lisää työn vaihtelevuutta. (Moilanen 2001, 17, 21 - 24.)

Ranki (1999, 52) muistuttaa myös osaamisen arvioinnin perustuvan visioon, strategiaoihin ja ydinosaamisen tunnistamiseen sekä antaa kysymykset, jotka tulisi kysyä osaamista arvioidessa: Mitä kyvykkyyttä visio kuvaa? Mitä osaamista strategiat edellyttävät? Mikä on osaamisen taso nyt? Mitä toimenpiteitä tarvitaan? (Ranki 1999, 52.) Yksilöt, ryhmät tai yksittäiset yksiköt saattavat kyllä oppia, mutta koko organisaation oppimisen lisäarvo jää saavuttamatta, jos strategisen tason tekijöitä ei oteta huomioon. (Moilanen 2001, 16.)

Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä todennäköisemmin organisaation eri puolilla ei tiedetä millaista osaamista yrityksessä olisi käytettävissä. Näin ollen osaamisen inventointi eli näkyväksi tekeminen onkin verrattavissa muiden resurssien inventoinnin tärkeyteen. Nykyään on tarjolla sovelluksia, joiden avulla osaamisprofiilit ja yksi-

löiden osaamisalueet voidaan dokumentoida ja joka mahdollistaa niiden vertailun ja analysoinnin. (Viitala 2008, 153.)

Viitala (2008, 16) toteaa, että osaamisen arviointi tulee perustelluksi vasta, kun on näkemys siitä, mitä ja millaista sen pitäisi olla. Osaamista voidaankin pitää menestyksellisen toiminnan taustalla, sen mahdollistajana. (Viitala 2008, 16). Osaamista voidaan tarkastella yksilön osaamisen lisäksi esimerkiksi, tiimin tai koko organisaation näkökulmasta. Arvioitaessa yksilön, työryhmän tai koko yrityksen osaamista on tärkeää pohtia, mitä osaaminen oikeastaan on. Osaaminen näkyy toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa ja yksilötasolla puhutaankin usein ammattitaidosta (Ranki 1999, 20 - 21.)

### **2.3.2 Osaamisen kehittämismenetelmät**

Henkilöstön kehittämiskeinoista puhuttaessa ei tarkoiteta vain opiskelua oppilaitoksissa. Kauhanen (2009, 155) kertoo kuinka henkilöstön kehittämiseen voidaan käyttää useita eri menetelmiä, jotka voidaan kuitenkin erotella toisistaan työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Nykyään yhä useammin henkilöstön kehittämistä toteutetaan erilaisten työssä oppimisen menetelmien ja ratkaisujen avulla jatkuvana prosessina. Kauhasen (2009, 155) mukaan työpaikalla voidaan luoda oppimisen kannalta hyödyllisiä tilanteita ja on tärkeää, että myös nämä mahdollisuudet käytetään hyväksi. Esimerkiksi Suomessa aivan viimeisen vuosikymmenen aikana on alettu, muun läntisen Euroopan tavoin, arvostamaan työssä oppimista ja oppisopimuskoulutusta. (Kauhanen 2009, 155.) Muita työssäoppimisen keinoja ovat mm. sijaisuudet, työkierrot ja erilaiset projektit sekä muut omien työtehtävien laajentamiset. Lisäksi oman osaamisen jakamisella, esimerkiksi kouluttajana, perehdyttäjänä tai mentorina saadaan osaaminen lisääntymään organisaatiossa. (Kauhanen 2009, 155.)

Otala (2008, 68) toteaa aikuisen oppivan nimenomaan työssä, tekemällä. Koulutuksen ja uuden tiedon hankkiminen myös työpaikan ulkopuolelta ruokkii oppimisprosessia mutta hankittu tieto täytyy sisäistää, ennen kuin voidaan puhua osaamisesta. Tämä tapahtuu soveltamalla tietoa työhön ja tekemiseen. (Otala 2008, 68.) Myös Viitalan (2008, 261) mukaan oppiminen kiinnitetään parhaiten kokemukseen kun osaamista kehitetään osana työtä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Työhön kytkeytyvä oppiminen

perustuu aktiiviseen reflektion harjoitteluun ja hyödyntämiseen. Näin oppimisen muodot voidaan myös suunnitella joko kehittämään tekijänsä ammattitaitoa laaja-alaisesti tai jotakin tiettyä erityisosaamista tavoitellen. (Viitala 2008, 261.)

Työpaikan ulkopuolella oppimiseen on runsaasti vaihtoehtoja, joista yleisimpiä ovat koulutus ja omaehtoinen opiskelu. Viitala (2008, 271) toteaa kuitenkin että, kokonaan työpaikan ulkopuolella voi tapahtua vain osa henkilöstön kehittämistoiminnasta siitä syystä, että sitä on usein hankala organisoida ja se on kallista. Monet työnantajat suhtautuvat positiivisesti henkilöstön itsensä kehittämiseen ja kannustavat työntekijöitä maksamalla kurssimaksut ja oppimateriaalin mutta ovat kuitenkin sitä mieltä, että opinnot tulisi suorittaa vapaa-ajalla. Hyviä omaehtoisia oppimismahdollisuuksia ovat esimerkiksi ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen sekä itseopiskeluohjelmat. (Kauhanen 2009, 156.)

### **Osaamisen jakaminen**

Yksilöiden hallussa oleva tieto ja osaaminen on jaettava, jotta siitä syntyy yhteistä osaamista. Tätä osaamisen jakamista tapahtuu organisaatioissa koko ajan tekemisen myötä. Ojala (2008, 239) kertoo, että yksilöiden osaamisen yhteen tuomiseen eli prosessointiin on myös erilaisia tapoja kuten kokoukset ja foorumit sekä saman osaamisalueen sisällä ja osaamisalueiden välillä pidettävät keskinäiset esitelmät. Myös projektit ja projektitiimit ovat tehokas tapa jakaa osaamista etenkin osaamisalueiden välillä. Osaajayhteisöt tai osaamisyhteisöt ovat organisaatioiden sisäisiä tai välisiä kontaktiverkostoja, joiden tehtävä on kehittää yhteistä asiaa yrityksessä, jakaa tietoa, ratkaista ongelmia ja oppia yhdessä. (Ojala 2008, 239 - 240.)

Organisaatiot haluavat yleensä, että ulkoisista koulutuksista raportoidaan ja näin jaetaan kokemuksia yhteisössä. Kirjallisesti tämä onnistuu perinteisen raportin muodossa tai sähköisesti blogissa tai wikissä tai vaihtoehtoisesti henkilö voi pitää lyhyen esityksen saamistaan opeista muille. (Ojala 2008, 240). Ojala (2008, 239) mainitsee lisäksi henkilökohtaiset verkostot, henkilöstölehden ja sisäisen tv:n sekä yhteisölliset tiedonluomis- ja oppimismenetelmät tiedon jakamisen välineinä.



### 3 KEHITYSKESKUSTELU OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

#### 3.1 Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus

Kehityskeskustelu yksinkertaisuudessaan antaa esimiehelle ja työntekijälle mahdollisuuden keskustella ilman häiriötekijöitä menneestä ja tulevasta työtilanteesta. Edelliseen kuvaukseen sopivia keskusteluja on organisaatioissa järjestetty erilaisten nimikkeiden mukaisesti jo kauan. Nimiä näille keskusteluille ovat olleet mm. suunnittelukeskustelu, kehittävä keskustelu, työparien keskustelu, tavoitteellinen keskustelu. Nimitysten moninaisuus kertookin jo puolestaan suhtautumisesta keskustelun ilmiöön ja siihen miten siihen suhtaudutaan työpaikoilla. Asennoituminen kehityskeskusteluja kohtaan alkoi muuttua positiiviseen suuntaan 1980-luvun lopulla kun yhä useampi organisaatio alkoi tiedostaa esimiehen ja alaisen hyvän kommunikaation merkitykset työilmapiirille ja työtulokselle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94 - 95.)

Säännölliset kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamisjärjestelmää ja luovat pohjan osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelun tarkoituksena on parantaa työsuorituksia ja työmotivaatiota organisaatiossa ja näin ollen henkilökohtainen kehittyminen on olennaisessa asemassa kun puhutaan kehityskeskusteluista. (Aarnikoivu 2010, 17 - 21.)

Kehityskeskustelua voidaan tarkastella sekä johdon että työntekijän näkökulmasta. Kehityskeskustelu on johdon näkökulmasta tehokkaamman johtajuuden työkalu, jonka avulla kehitetään organisaatiota ja varmistetaan se, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Lisäksi johdon tavoitteena on varmistaa, että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä ja seurata työpanoksien vaikutuksia sekä kartoittaa erilaisia yhteistyömuotoja. Kehityskeskustelu työntekijän näkökulmasta on pääasiassa inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä, jolloin työntekijä voi pitää itseään tarpeellisena, kokee kuuluvansa yhteisöön ja kokee saavansa palautetta työpanoksestaan. Lisäksi kehityskeskustelussa työntekijä pääsee kertomaan ajatuksistaan, ideoistaan ja toiveistaan esimiehelle. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 99.)

Aarnikoivun (2010, 79) mukaan jotta organisaatiossa voidaan puhua kehityskeskustelusta, täytyy tiettyjen kriteerien täytyä. Näitä kriteerejä ovat se, että kehityskeskustelu käydään lähiesimiehen kanssa niin, että hän tietää ja tuntee työntekijän ja pystyy arvi-

oimaan suoritusta. Lisäksi keskustelu tulee käydä säännöllisesti, ennalta sovittuna ajankohtana ja siihen valmistaudutaan molemminpuolisesti. Keskustelu dokumentoidaan ja keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna. Keskustelun tulee linkittyä ylimmän johdon työkaluksi niin, että tieto kulkee ylimmälle johdolle ja päinvastoin alaiselle kulkeutuu tieto ylimmältä johdolta. Keskustelun sisältää kolme pääosa-aluetta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä, tärkeää on se, että keskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjen toiminnassa. (Aarnikoivu 2010, 79.)

Kehityskeskustelun onnistumisen ehdottomana perustana on luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Luottamussuhteen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille edellyttää suotuisien olosuhteiden ja tarvittavan ajan lisäksi molempien osapuolten panostusta luottamuksen syntymisen eteen. Työntekijää, sen paremmin kuin esimiestä, ei voi pakottaa luottamaan mutta hyviin työyhteisötaitoihin, esimiestaitoihin ja alaistaitoihin kuuluu luotettavuus, lupauksen pitäminen ja rehellisyys. (Aarnikoivu 2010, 19 - 21.)

Kehityskeskustelun tarkoitus on päästä keskustelussa arkisia asioita syvemmälle. (Juuti 1998, 6). Viitala (2008, 362) haluaa myös muistuttaa, ettei kehityskeskustelu saa olla vain rutiinin suorittamista. Paras hyöty kehityskeskustelusta saavutetaan aidon uteliaisuuden ja motivaation kautta. (Viitala 2008, 362.) Kehityskeskustelu ei koskaan korvaa esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvan jatkuvan yhteydenpidon tarvetta. Päinvastoin kehityskeskustelu antaa tilaisuuden paneutua tärkeisiin ja henkilökohtaisempiin asioihin rauhassa kahden kesken. Arkisessa keskustelussa on helposti vaara, että asioiden pohdintaa jää hyvin pinnalliseksi tai tulkitaan eri tavoin. (Valpola 2000, 37.)

### **Ryhmäkehityskeskustelu**

Edellä on käsitelty kehityskeskustelua kahdenkeskisenä, esimiehen ja työntekijän välisenä tapahtumana. Tämän lisäksi kehityskeskustelu on mahdollista toteuttaa myös ryhmässä. Ryhmäkehityskeskustelu on parhaimmillaan tarpeellinen ja toimiva työkalu mutta se ei voi korvata esimiehen ja työntekijän välistä kehityskeskustelua. Esimies voi kutsua koolle ryhmäkeskustelun esimerkiksi yksilökehityskeskustelukierroksen päätteeksi vuosittain tai oman harkinnan mukaan tarvittaessa muutosta tukevana toimenpiteenä tai tilanteessa, jossa ryhmän jäseniä halutaan tuoda lähemmäs toisiaan.

Ryhmäkehityskeskustelussa ovat paikalla sekä esimies, että kaikki työyhteisön eli ryhmän jäsenet. (Aarnikoivu 2010, 107 - 108.)

Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 150) kertovat että, ryhmäkehityskeskustelun syvin idea on siinä, että ryhmän yhteiset ongelmat on helppo paikantaa ja ratkaista nopeasti, kun käytössä on kunkin työntekijän tiedot, taidot ja kokemukset. Työyhteisö on tuloksellinen ja yhteistyö toimii silloin kun työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää panostusta kaikilta työyhteisön jäseniltä. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa tukeeko ryhmän toiminta parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamista, yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä unohtamatta. Tämän lisäksi ryhmäkehityskeskustelussa kirkastuu se, että jokaisen työpanosta tarvitaan ja että, jokaisen jäsenen tekeminen ja tekemättä jättäminen heijastuu koko ryhmään. (Aarnikoivu 2010, 108 - 109.)

Ryhmän kokoontuessa kehityskeskusteluun Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 152) mukaan on hyvä keskustella siitä mikä on ryhmän ensisijainen tehtävä, mitä ryhmä tarvitsee täyttääkseen tehtävänsä ja mitä ryhmän jäseniltä vaaditaan päämäärän saavuttamiseksi. Keskustelussa on myös hyvä ottaa esiin ryhmän kokoonpano, ryhmän tarkoitus sekä rooli organisaatiossa. Aarnikoivu (2010, 108) lisää ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltäviin aiheisiin työtehtävien organisoimien ja työnjaon, työilmapiirin sekä yhteistyöolosuhteet ja yhteiset pelisäännöt. Lisäksi lähitulevaisuudessa ryhmää koskettavat erityiset haasteet on hyvä ottaa puheeksi. (Aarnikoivu 2010, 108.)

Samoin kuin kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa, ryhmäkehityskeskustelussakin esimiehen rooliin kuuluu luoda puitteet ja edellytykset vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksen lisäämiseen on käytettävissä erilaisia osallistavia ja aktivoivia menetelmiä, kuten aivoriihi ja esteiden kaato, joilla houkutelaaan ryhmää kanssakäymiseen. (Aarnikoivu 2010, 114 - 115).

### **3.2 Kehityskeskusteluprosessi**

Uutta kehityskeskustelukäytäntöä aloitettaessa tai jo olemassa olevaa prosessia päivittäessä tulee ottaa huomioon organisaatio ja sen omakohtaisuus. Huolellinen suunnittelu ja harkittujen apuvälineiden käyttö edesauttaa kehityskeskustelukäytännön on-

nistumisen. Silti tulee muistaa, ettei mikään apuväline, lomake tai luotu prosessi turvaa antoisaa ja hyödyllistä keskustelua. Parhaat tulokset saadaankin silloin kun keskustelu saa sisältönsä yksittäistilanteessa. Tämän lisäksi pohjan kehityskeskusteluille luo vain esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamus. (Aarnikoivu 2010, 68 - 69.)

### **Tiedottaminen**

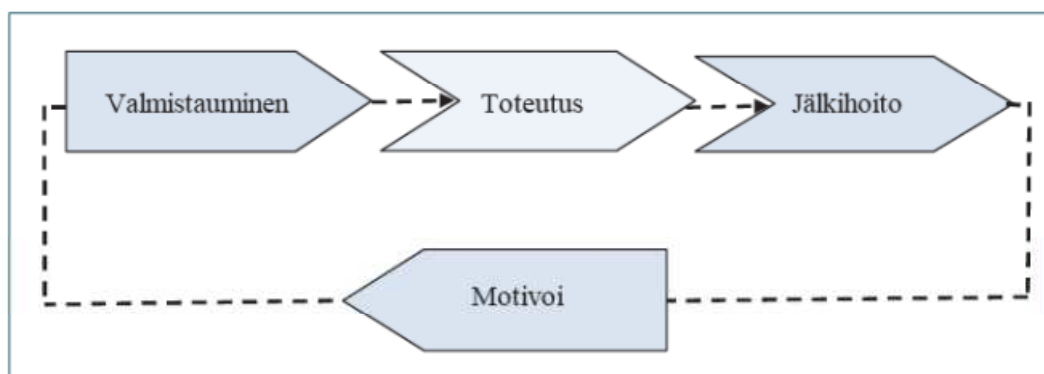
Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 154 - 156) esittelevät käytännön toimintasuunnitelman kehityskeskustelun toteutusprosessia varten. Prosessin ensimmäinen vaihe on tiedottaminen, jossa johtoryhmä välittää tietoa kehityskeskustelusta ja perustelee sen tarkoituksen osana yrityksen henkilöstöhallintoa. Myös Aarnikoivu (2010, 81) kehottaa olennaisena osana kehityskeskusteluiden valmistautumisessa pitämään henkilöstölle tiedotustilaisuuden, jossa on mahdollista esittää kysymyksiä ja keskustella kehityskeskustelukäytännöstä. Mikäli sama käytäntö on ollut yrityksen käytössä aiemmin, esimiehen tulee ennakkoon päivittää lomakkeet ja pohtia onko jotain, josta tulisi tiedottaa työntekijöitä jo ennen kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Tiedottamisen jälkeen esimiesten kouluttamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta keskustelut ymmärretään osana yrityksen toimintatapaa ja kehittymisprosessia. Koulutuksen tavoitteena on käydä läpi esimiesten kanssa kehityskeskustelujen rakenne sekä selvittää perusteet sen käytölle, jotta ymmärretään sen tuomat hyödyt. Lisäksi esimiehille tulee olla selvää kuinka kehityskeskustelun idea kannattaa markkinoida eteenpäin. (Ronthy- Östberg & Rosendahl 2004, 154 - 156.)

Esimiesten kouluttamisen lisäksi myös työntekijöiden ohjaus on olennaista. Alaisten tulee myös ymmärtää keskustelujen merkitys sekä itsensä, että yrityksen hyödyn kannalta. Kun valmennukset on käyty läpi, käydään kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä ensin kahdenkeskisesti ja sen jälkeen mahdollisesti niin sanottuna ryhmäkehityskeskusteluna. Keskustelujen jälkeen huomiota tulee kiinnittää myös seuranta-keskusteluun, jossa käydään läpi kehityssuunnitelmien läpivientiä ja toteutusta. Toistuvien keskustelujen avulla luodaan jatkumo, joka tukee sekä työntekijää, että organisaatiota pysymään elinvoimaisena ja kohtaamaan muutoksia (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154 - 156.)

## Kehityskeskusteluprosessin vaiheet

Aarnikoivu (2010, 81) jakaa kehityskeskusteluprosessin kolmeen vaiheeseen (kuva 6.): valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito ja toteaa samassa, että jokainen vaihe on kriittinen onnistuneen keskustelun aikaansaamiseksi. Valmistautumisen puuttuessa, jää keskustelu vaillinaiseksi sisällöltään ja anniltaan. Jälkihoidon puuttuessa keskustelun vaikuttavuus ja tuleviin keskusteluihin valmistautuminen kärsii. Toisaalta jos keskustelusta ei myöskään seuraa mitään, laskee se olennaisesti motivaatiota koko kehityskeskusteluprosessia kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 81.)



**Kuva 6. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122.)**

### Valmistautuminen

Valpola (2002, 47) korostaa valmistautumisen merkitystä toteamalla kehityskeskustelujen pysyvän antoisina ja tehokkaina kun niitä kehitetään jatkuvasti. Näin vältetään rutiininomaiset keskustelun toistot. Keinoja kehityskeskusteluiden määrätietoiseen valmistautumiseen ovat esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeet, muistilistat, osamiskartat, kehittymistarvekartoitukset, johtamisen ja työskentelytapojen molemminpuolinen palaute. (Valpola 2002, 47.) Aarnikoivu (2010, 87) muistuttaa vielä molempien osapuolten motivaation tarpeellisuudesta ja siitä, että kehityskeskusteluissa keskusteltavat asiat edellyttävät lähes poikkeuksetta niiden pohtimista ennakoon.

Esimiehen huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun edellyttää muun muassa keskustelun kulun pohjustamista, ajankäytön suunnittelua, alaisen taitoihin syventymistä ja yksilöllisen suorituksen arviointia (Scott-Lennon 1999, 52). Normaalisti esimiehen on tehtävä aloite kehityskeskustelun sopimiseksi ja alainen saa tietää keskustelun ajankohdan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125). Keskusteluun osallistuvien

tulee sopia keskustelun ajankohdasta hyvissä ajoin, jotta molemmille jää riittävästi aikaa valmistautumiseen. Keskustelua varten on myös huolehdittava oheismateriaalin jakamisesta toiselle osapuolelle. (Juuti 1998, 11.)

Aarnikoivun (2010, 82) mukaan kehityskeskustelu on jatkumo ja osa johtamisjärjestelmää. Tämä edellyttää, että kehityskeskustelu on kirjattu ylös. Tyypillisesti kehityskeskusteluissa käytetään valmiiksi laadittuja kyselylomakkeita tai kysymys- ja teemarunkoja. Usein kehityskeskustelun runkona toimii eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaan tukeva lomake. Antoisan ja laadukkaan kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää sen, että esimies on sisäistänyt mistä kehityskeskusteluissa on kyse. Silloin hän myös ymmärtää lomakkeen pitämisen tukena keskustelussa mutta uskaltaa irrottautua lomakkeista ja antaa tilaa keskustelulle. (Aarnikoivu 2010, 82.)

### **Kehityskeskustelun toteutus ja kulku**

Aarnikoivun (2010, 73) mukaan kehityskeskustelut tulisi pitää tyypillisesti 1 - 2 kertaa vuodessa, jonka lisäksi tulee olla seurantakeskusteluja, joissa tarkastellaan nykytilannetta ja edistymistä sekä kirkastetaan tavoitteita. Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 101) tuovat esiin, että kehityskeskustelut on järjestettävä ainakin kaksi kertaa vuodessa ja pienemmissä yksiköissä, joissa esimiehellä on vähän alaisia, voidaan niitä käydä tarvittaessa useammin. Tätä Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 101) perustelevat sillä, että vain kerran vuodessa pidetyt kehityskeskustelut keräävät paineita ja tuntuvat tarpeettoman dramaattisilta. Toisaalta on hyvä myös huomioida, ettei tiukaksi vedetty vuotuinen kokoontumistiheys aja velvollisuudentunnosta pidettävään keskusteluun. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101.) Keskustelua varten tulee olla myös rauhallinen paikka, jossa se voidaan toteuttaa ilman ulkopuolisia häiriöitä (Juuti 1998, 11).

Kehityskeskustelutilaisuuden kulkua voidaan kuvata pienemmissä osissa virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen (Aarnikoivu 2010, 91). Virittäytymisen tarkoituksena on Aarnikoivun (2010, 93) mukaan luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteinen ymmärrys keskustelun tavoitteista. Myös Ronthy-Österberg ja Rosendahl (2004, 114) neuvovat esimiestä aloittamaan kehityskeskustelun kertomalla mitkä ovat keskustelun teemat ja odotukset sekä aloitus kevyemmällä jutustelulla ilmapiirin rentouttamiseksi. Kun kehityskeskusteluun on saatu haluttu ilmapiiri, voidaan siirtyä menneen arviointiin ja tulevan suunnitteluun. Kehityskeskustelun tulee

sisältää tietyt osa-alueet, joista tulee keskustella. Näihin asioihin perehdymme tarkemmin kehityskeskustelun sisältö – kappaleessa.

Ennen kuin keskustelu päätetään, tulee esimiehen aina varmistaa alaiseltaan onko kaikki olennainen käsitelty ja kiteyttää keskustelu tehden yhteenvedon esille tulleista asioista tekemiensä muistiinpanojen pohjalta. Kehityskeskustelun seuranta eli ns. jälkihoito tulee kertoa työntekijälle keskustelutilanteessa ja lyhyesti todeta kuinka kehityskeskustelutilanne itsessään onnistui ja onko jotain mitä voisi kehittää seuraavaan keskusteluun. (Aarnikoivu 2010, 91 - 101.)

### **Jälkihoito**

Aarnikoivu (2010, 79) pitää onnistuneen kehityskeskustelun yhtenä kriteerinä dokumentointia, eikä paheksu sitä, että kehityskeskustelulomake allekirjoitetaan, jolloin korostuu kehityskeskustelun sopimusluonteisuus. Kehityskeskustelun puhtaaksikirjoittaminen on suositeltavaa tilanteen jälkeen, ei kehityskeskustelutilanteessa (Aarnikoivu 2010, 103.) Myös Ronthy–Östberg ja Rosendahl (2004, 130 - 131) korostavat muistiinpanojen tekemisen merkitystä, sillä todennäköisesti sama esimies käy useita kehityskeskusteluja, jolloin muistiinpanot tukevat kehityskeskustelun dokumentointia jälkikäteen.

Aarnikoivun (2010, 102) mukaan tulisi pitää mielessä, että kehityskeskustelun tuotoksena syntyy myös paljon arvokasta tietoa ylimmälle johdolle, jolla tulisi olla vaikutusta organisaation johtamiseen myös laajemmin. Näin ollen kehityskeskusteluista saadun tiedon välittyminen lähiesimieheltä johdolle on tärkeää. Myös henkilöstölle tulee olla perusteltua mitä tietoa kehityskeskusteluista välitetään ja kenelle se välitetään sekä miten tieto kulkee kehityskeskusteluista eteenpäin. Yksi tapa tiedon jakamiseen on välittää kehityskeskustelulomakkeet johdolle, jolloin esimies ja työntekijä voivat haastatteluvaiheessa yhdessä päättää mitkä asiat kirjataan ja kuinka tarkasti. Esimerkiksi työntekoon vaikuttavien elämäntilanteiden tarkka kirjaaminen tuskin on tarpeellista. (Aarnikoivu 2010, 102 - 103.)

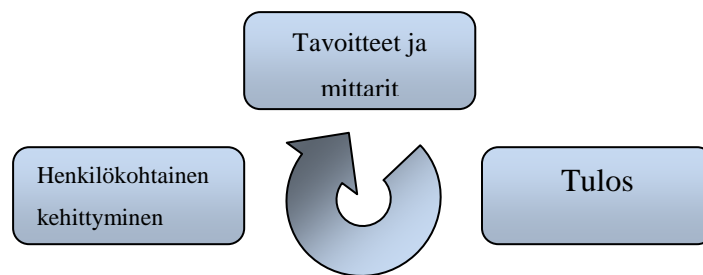
Scott-Lennon (1999, 75) tuo myös esiin jälkihoidon tarpeellisuuden ja korostaa, että on ehdottoman tärkeää, että luvattut kehittymismahdollisuudet ja -tavoitteet toteutetaan loppuun asti, sillä epäonnistuttuaan tahtoo niillä olla kielteisiä vaikutuksia koko orga-

nisaatiolle tavalla tai toisella. Toimenpiteiden toteutus sekä seuranta tulisi järjestää niin, että sovitut asiat ja lupaukset on toteutettu seuraavaan kehityskeskusteluun mennessä. (Scott-Lennon 1999, 75 - 79.)

Kehityskeskustelun toimivuutta, sisältöä ja prosessia tulee ajoittain pohtia ja kehittää kokonaisuutena samoin kuin omaan kehityskeskustelutaitoon tulisi kiinnittää huomiota. Yksi tapa kehittää kehityskeskustelutaitoja on itsearviointi kehityskeskustelun jälkeen. Molemmat keskustelun osapuolet palauttavat keskustelun mieleensä esimerkiksi valmiin itsearviointilomakkeen avulla ja kohtaavat oman toimintansa tilanteessa ja voivat näin ollen löytää omat vahvuutensa sekä kehittämisen kohteet keskustelijana. (Aarnikoivu 2010, 105.)

### 3.3 Kehityskeskustelun sisältö

Aarnikoivu (2010, 91) kertoo kehityskeskustelun rakentuvan kolmen teeman ympärille, joita ovat tulosten käsittely, tavoitteet ja mittarit sekä henkilökohtainen kehittyminen (kuva 7.). Hän kertoo myös olevan mahdollista käsitellä kaikki teemat kerralla tai jakaa toteutus erillisiin keskusteluihin asian seurannan tarpeen mukaan. Esimerkiksi niin, että tavoite- ja tuloskeskustelut pidettäisiin puolivuositain kun taas henkilökohtaisista ominaisuuksista keskusteltaisiin kerran vuodessa. (Aarnikoivu 2010, 91 - 92.)



**Kuva 7. Kehityskeskustelun osa-alueet (mukailen Aarnikoivu 2010, 92)**

Valpola (2002, 41) muistuttaa, että kehityskeskustelun avauksella eli virittäytymisellä on suuri merkitys keskustelun luontevaan kulkuun ja siitä saatavaan antiin. Virittäytymisellä tavoitellaan yhteisymmärrystä keskustelijoiden välille niin, että molemmat osapuolet yhtyvät keskustelun tarkoitukseen ja tavoitteisiin sekä näkevät mahdollisuuden kehittyä. (Aarnikoivu 2010, 92).



## Tulosten käsittely

Aarnikoivu (2010, 92) kuvaa keskustelun ensimmäistä vaihetta, menneen kauden - arviointi -vaiheeksi, joka sisältää keskustelua työtehtävistä ja toimenkuvasta sekä työle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Samoin Valpola (2002, 91 - 92) ohjaa käymään läpi tavoitteiden toteutumisen eli tulokset, jossa tarkoituksena on ottaa opiksi edellisestä kaudesta ja tarkentaa tavoitteita ja niiden arviointiin käytettäviä määrittelyjä tulevalle kaudelle. Lisäksi tässä yhteydessä kannattaa vaihtaa ajatuksia esimiehen ja työntekijän välillä mm. työntekijän työskentelystä yleisesti ja yrityksen arvojen toteuttamisesta. Valpola (2002, 92.)

Puhuttaessa työntekijän tuloksista eli henkilön suoriutumisesta, korostaa Aarnikoivu (2010, 92) konkreettisuuden merkitystä. Tuntuman ja mielikuvien perusteella annettu arviointi, ilman selkeitä tavoitteita ja niiden toteutumisen mittaamista faktatiedolla vähentää esimiehen uskottavuutta. Suorituksen arvioinnissa on myös suositeltavaa ensin antaa alaisen arvioida suoriutumistaan, jonka jälkeen on esimiehen vuoro antaa oma näkemyksensä. Näin varmistetaan, ettei esimiehen sanoma jumiuta keskustelua tai pahimmassa tapauksessa aja keskustelua väittelyksi tai työntekijän puolustautumiseksi. Lisäksi on hyvä keskustella onnistumisista ja asioista, joissa työntekijä voi parantaa suoritustaan sekä arvioidaan oppimis- ja kehittymisnäkökulmasta suoriutumiseen vaikuttavista asioista. Tähän vaiheeseen keskustelua kuuluu myös esimiehen ja alaisen yhteistyö sekä esimiehen toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Olennaista on myös ottaa esille keskustelussa työn ja työolosuhteiden kehittäminen sekä työympäristö. (Aarnikoivu 2010, 91 - 96.)

Aarnikoivu (2010, 127) myöntää kehittymisen edellytyksenä olevan palautteen. Työntekijän saamasta palautteesta aina enemmistö tulee olla positiivista. Palautteen antaminen ja saaminen ovat olennainen osa kehityskeskustelua ja vaikka onnistumiset ovat etusijalla keskustelussa, täytyy toisinaan myös ns. mukavuusraja ylittää puhumalla epäonnistumisista ja heikoista suorituksista. Olennaista palautteen antamisessa on kuitenkin arvostava ote sekä yksilön huomioiminen. Palautteen säännöllisyys ja ajan- kohtaisuus ovat tärkeitä palautteen vastaanottamisen kannalta. Vaikka palaute olisi annettu kuinka oikeaoppisesti, on palaute myös osattava ottaa rakentavasti vastaan. (Aarnikoivu 2010, 128 - 129.)

## **Tavoitteet**

Tavoitekeskustelussa on tarkoitus keskittyä työntekijän keskeisiin tehtäviin tulevalla kaudella ja peilata organisaation tavoitteita työntekijään nähden. Lisäksi työntekijän tulee saada selkeät tavoitteet tulevalle kaudelle ja tavoitteita asetettaessa on hyvä muistaa työntekijän asiantuntijuus omissa tehtävissä, joten on hyvä pyytää työntekijää antamaan ensin oma näkemyksensä tavoitteista ja niiden mittaamisesta. (Aarnikoivu 2010, 96 - 99.) Myös Hyypänen (2007, 61) mukaan onnistuneen tavoitteiden asettamisen edellytyksenä on se, että tavoitteet määritellään yhdessä, jolloin niihin on helppompaa sitoutua. Keskusteluun ja oivaltamiseen perustuva tavoitteiden asettaminen sitouttaa paremmin vaikka viimekädessä vastuu tavoitteiden asettamisesta onkin esimiehellä. (Hyypänen 2007, 60 - 61.)

Hyvin asetettu tavoite on spesifinen, mitattavissa, ajan käytön suhteen seurattavissa sekä riittävän haastava. Ennen kaikkea tavoitteen tulisi johtaa tuloksiin. (Aarnikoivu 2008, 134.) Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi yrityskohtaisista ja työyhteisökohtaisista tavoitteista on tärkeä keskustella työntekijöiden kanssa. Niiden käsittely ei välttämättä tarvitse olla itse kehityskeskustelutilanteessa vaan se voi tapahtua myös ryhmäkeskusteluna esimiehen johdolla. Käymällä läpi eri tavoitetasoja, voidaan korostaa työntekijälle yhteistä päänmäärää, luoda me-henkeä ja kannustaa yhteistyöhön. (Aarnikoivu 2010, 96 - 99.)

## **Henkilökohtainen kehittyminen**

Kehityskeskustelussa työlle asetettujen tavoitteiden lisäksi on hyvä keskustella siitä, kuinka tavoitteiden toteutuminen mahdollistuu eli millaista tukea tai resursseja mahdollisesti tarvitaan sekä mitä taitoja tai osaamista tulee kehittää, jotta tavoitteisiin päästään. Henkilökohtaisesta kehittämisestä keskusteltaessa on hyvä arvioida henkilön osaamisen nykytila ja kehityskohteet esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksessa saatu tieto puolestaan tukee henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekoa, joka on eräänlainen yhteenvedo kehittämisestä sisältäen tavoitteet, toteutettavat toimenpiteet sekä aikataulun. (Aarnikoivu 2010, 100 - 101.)

Tässä vaiheessa kehityskeskustelua siis jäsennetään ja arvioidaan alaisen kehittämistarpeet sekä urasuunnitelmat (Valpola 2002, 92.) Keskustelussa tulee ottaa esiin myös

työntekijä osana työyhteisöä eli paneutua siihen miten työntekijä toimii osana työyhteisöä ja miten hän vaikuttaa työilmapiiriin. (Aarnikoivu 2010, 96 - 101). Kehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden esimiehen ja työntekijän ottaa puheeksi myös henkilökohdalliset asiat, jotka vaikuttavat työntekoon. Työpaikan kulttuuri sekä keskustelijoiden keskinäiset välit määrittävät kuitenkin pitkälti sen, kuinka syvälle keskustelu johtaa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 146 - 147.)

### **3.4 Kehityskeskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä**

Vielä 1990-luvulla henkilöstö oletti työnantajan kantavan vastuun heidän ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja mahdollisesta kehittämisestä kun taas nykypäivänä vastuu on siirretty enemmän henkilöstölle itselleen. Organisaatioiden näkemykseen kuuluu, että henkilöstön tulee itse huolehtia ammattitaidon ylläpitämisestä pääasiassa työajan ulkopuolella. Työnantajan rooli on lähinnä tukea taloudellisesti maksamalla esimerkiksi kurssimaksut tai ammattikirjallisuutta tätä tarkoitusta varten. Voidaankin todeta, että itsensä kehittäminen on nykypäivänä enemmän riippuvainen henkilöstön tahtotilasta ja ajasta kuin siihen kuluvasta rahasta tai sijainnista. (Kauhanen 2009, 136.)

Vaikka yritykset panostavat nykypäivänä työyhteisön kehittämiseen niin ajankäytön kuin rahankin suhteen, jää se yleensä liian pinnalliseksi, jolloin konkreettiset teot ovat vähäisiä. Kun edellytykset kehittämistyön onnistumiseen ovat puutteellisia, henkilöstö turhautuu ja usko tuleviin kehittämishankkeisiin hiipuu. Erilaisiin kehittämisprojekteihin on tärkeää suhtautua kriittisesti, sillä ne helpottavat ja tehostavat työntekoa. (Järvinen 2006, 121.)

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen kehittämistoimintaa organisaatiossa ja kaikki tämä saa alkunsa organisaation toiminnan tavoitteista ja strategiasta. Kehityskeskustelut ovatkin vakiinnuttaneet paikkansa jo monessa organisaatiossa, jossa osaamisen kehittäminen on sisäistetty strategisesti ja ne sisältyvät olennaisena osana osaamisen johtamisjärjestelmään. (Viitala 2008, 361.) Johtamisjärjestelmä tarkoittaa suunniteltua, systemaattista johtamista. Johtamisjärjestelmän olemassaoloa voidaan pitää edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiseksi, etenkin kun puhutaan keskisuurista tai suurista organisaatioista. Valitettavan monessa yrityksessä puutteellinen johtamisjärjestelmä näkyy rikkonaisena kehityskeskustelukäytäntönä. (Aarnikoivu 2010, 69.)

Kehityskeskustelulla on keskeinen osa osaamisen johtamisessa, sillä yrityksen tavoitteet ja yksilön tarpeet yhteen sovittamalla tavoitteena on löytää yhteinen linja mahdollisuuksista toteuttaa yrityksen strategisia tavoitteita (Lönngqvist ym. 2005, 133). Yrityksen näkökulmasta kehityskeskusteluista saadaan arvokasta tietoa mm. henkilöstön osaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeista sekä -toiveista. Kehityskeskusteluiden on myös todettu sitouttavan henkilöstöä paremmin annettuihin tavoitteisiin sekä lisäävän yhteistyötä sekä tiedonkulkua organisaatiossa. (Viitala 2008, 361.) Aarnikoivu (2008, 115) muistuttaa kuitenkin, etteivät kehityskeskustelujen hyödyt ole aina heti selvillä, sillä joskus niitä on vaikea konkretisoida saman tien.

Työntekijälle kehityskeskusteluilla on myös merkittävä rooli. Kehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa jokaiselle organisaation ihmiselle mitä heiltä odotetaan ja miten heitä arvioidaan (Valpola 2000, 7). Työntekijän näkökulmasta Viitala (2008, 361) nostaa kehityskeskusteluiden merkittäviksi hyödyiksi palautteen saamisen omasta työskentelystä ja keskustelemisen yrityksen tulevaisuudennäkymistä sekä työntekijän mahdollisuuksista ja roolista organisaatiossa. Sen lisäksi, että kehityskeskustelut ovat henkilökohtaisen ohjauksen keino, ovat ne arvokasta tiedonkeruuta organisaation kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2008, 267.)

Henkilöstön kehittämiseen on tarjolla runsaasti vaihtoehtoja. Sisäisten ja ulkoisten koulutusten sekä kurssien lisäksi kirjat ja muut oppimateriaalit sekä erilaiset sovellukset mahdollistavat oppimista tahollaan. Lisäksi on todettu että uudet työjärjestelyt, vuorovaikutukseen sekä yhteistyöhön panostaminen sekä muut työn ja yhteisön kehittämiseen liittyvät osa-alueet, kuten toimiva kehityskeskustelukäytäntö luovat vähintäänkin yhtä suotuisat puitteet osaamisen kehittämiseksi. Jokaisen organisaation tulisi-kin pohtia saavutetaanko asetetut tavoitteet työyhteisön ulkopuolisissa toimintojen avulla vai onko oppimista mahdollista tukea paikan päällä työn ohessa, omassa työympäristössä. (Moilanen 2001, 230.)

#### **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tutkimukseen tulee valita siihen parhaiten soveltuva tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa. Näin varmistetaan tutkimuksen laadukkuus sekä tulkinnan helppous. Parhaan tutkimusmenetelmän tai niiden yhdistämisen tuleekin perustua tutkimuksen lähesty-

mistapaan. Eri tutkimusmetodien samanaikaisesta käytöstä on ristiriitaisia mielipiteitä. Toiset tutkijat sanovat sen toimivan ongelmitta, toiset taas väittävät tämän vääristävän tai sekoittavan tietolähteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140-142.) Hirsjärvi ym. (2000, 127) muistuttavat tutkijaa valitsemaan menetelmän, josta tutkija on vakuuttunein ja jonka avulla saadaan paras selvyys käsiteltäviin ongelmiin.

Tutkimuksen kvalitatiiviseksi metodiksi on valittu teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelu etenee aihepiireittäin, jotka perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jotkut haastattelun näkökohdat on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastatteluun laaditaan usein teemalueluettelo yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijaan. Näin menetellen tutkittavan näkökulma tulee paremmin esille ja haastattelusta saadaan enemmän tietoa irti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48, 66.)

Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja teemahaastatteluun päädyttiin koska opinnäytteen tutkimuskysymyksen vaatii asian syvällistä käsittelyä. Kysymysten muotoilun avulla päästään tavoiteltuihin tuloksiin ja pystytään luomaan hyödyllisiä johtopäätöksiä ja kehitysideoita. Näin ollen on kysymysten oltava muotoa miksi tai miten? Kokonaisvaltaisiin tuloksiin päästään juuri laadullisen tutkimuksen avulla ja saadaan tarpeeksi taustatietoa päätelmiä varten. Haastattelijan tehtävä on välittää lukijalle kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41). Yksi laadullisen tutkimuksen ominaisuus on, että tuloksena saadaan myös ennalta odottamattomia näkemyksiä, jotka muokkaavat tutkimuksen kulkua osaltaan.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja kehityskeskusteluun liittyvää teoriaa lähdekirjallisuuden pohjalta, jotta lukijalle välittyisi kokonaiskuva siitä, kuinka kehityskeskustelu toimii osana organisaation osaamisen johtamista ja kuinka nämä kytkeytyvät organisaation koko johtamis- ja henkilöstöprosessien kokonaisuuteen. Avainteoksina osaamisen kehittämiseen perehtyessä toimivat Leenamajja Otalan, Riitta Viitalan, Anneli Rangin, Juhani Kauhasen sekä Raili Moilasen teokset. Kehityskeskusteluihin keskittyvän kirjallisuuden punaisena lankana toimivat Henrietta Aarnikoivun, Anneli Valpolan ja Marika Ronthy-Östbergin & Suzanne Rosendahlin teokset. Teoriaosuuden tavoite onkin näiden kahden aihepii-

rin lähdekirjallisuuden yhdistäminen ja peilaaminen toisiinsa tutkimuksessa oleellisten asioiden saralla tuoden lukijalle tarvittavan tietopohjan tutkimuksen lukemiseen.

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Ensimmäinen haastattelu toimi niin sanottuna koehaastatteluna. Sen sisältö on kuitenkin mukana samanarvoisena tutkimusaineistossa. Yhteensä haastateltavia oli 10 henkilöä, joista esimiesasemassa työskenteleviä 5 ja työntekijöitä 5 henkilöä. Haastattelut olivat kestoltaan noin 30-45 minuuttia ja haastateltaviksi kutsuttiin satunnaisesti eri asemassa työskenteleviä henkilöitä yrityksestä. Satunnaisuutta korostaa se, että haastattelupäivänä yksi estynyt haastateltava korvattiin toisella. Haastattelut pidettiin kahden päivän aikana yrityksen kokoustilassa.

Haastattelurunko suunniteltiin etukäteen niin, että pääteemoina toimivat kehityskeskustelu ja osaamisen kehittäminen. Kehityskeskusteluiden osalta haastattelu keskittyi selvittämään nykytilan sekä haastateltavien ajatukset ja toiveet uuden kehityskeskustelukäytännön suhteen. Lisäksi kehityskeskustelukäytännön käsiteltiin vaiheittain valmistautumisesta, keskustelutilanteeseen ja sen sisältöön sekä seurantaan. Haastattelu eteni luonnollisesti osaamisen kehittämiseen palautteesta keskustelemalla. Tämän jälkeen jatkettiin keskustelemalla haastateltavan oman osaamisen kehittämisestä sekä hänen näkemyksiä organisaation osallistumisesta osaamisen kehittämiseen. Haastattelussa käsiteltävät teemat ovat liitteessä 1. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen äänittämiseen. Haastateltavia informoitiin etukäteen myös haastatteluaineiston käsittelymenetelmistä ja siitä, että haastatteluaineisto pysyy anonyyminä. Haastateltavien nimiä ei siis mainita tutkimuksessa. Haastattelujen tulokset on tarkoitus tuoda julki niin, ettei ketään voida tunnistaa kommenttiensa perusteella.

Hirsjärvi & Hurme (2000, 135) toteavat teemahaastattelun annin olevan useimmiten runsasta, eikä kaikkea materiaali ole tarpeellista analysoida. Aineisto on paras purkaa ja analysoida pian haastattelujen jälkeen, kun aineisto on vielä tuore. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.) Aineisto oli suhteellisen runsasta myös tässä tutkimuksessa. Jälkeenpäin huomioitiin kuitenkin, että vielä kattavampiin vastauksiin, etenkin osaamisen kehittämisen suhteen, olisi luultavasti päästy, mikäli ennakkotiedotus haastateltaville olisi ollut kattavampaa.

## Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisen tutkimuksen kohdalla tulisi arvioida tulosten luotettavuutta, koska eri tutkimusten välinen luotettavuus voi vaihdella. Tätä varten on luotu erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen sen laadusta. Kun kyseessä on haastattelu, laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuutta voidaan tavoitella esimerkiksi aineiston keruuvaiheessa hyvällä haastattelurungolla ja valmistautumisella, haastatteluvaiheessa huolehtimalla teknisen välineistön kunnosta yms. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184 - 185).

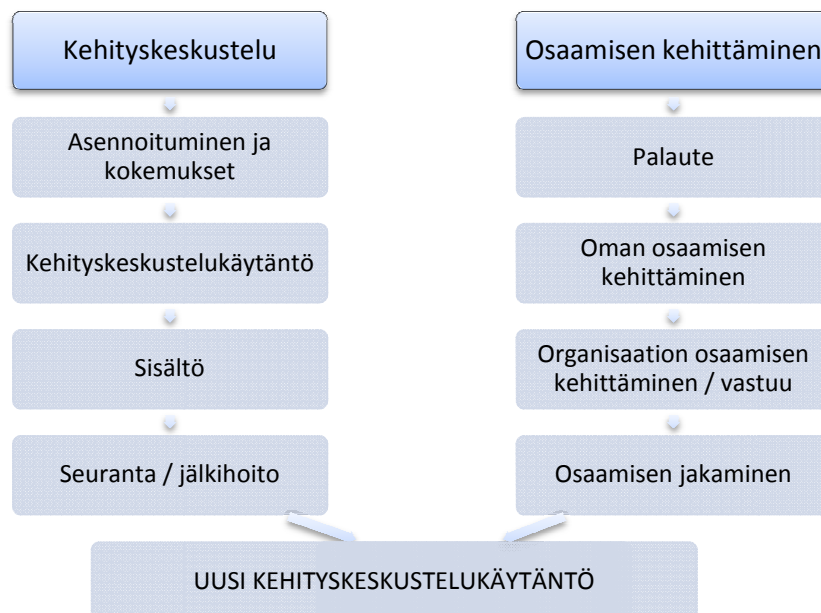
Tutkimuksen reliiäabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkkinä tulosten toistettavuudesta toimii se, että useampi tutkija tutkii samaa asiaa ja päätyy samaan tulokseen tai tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Mittarina käytetään osaamisen kehittämistä ja kehityskeskustelun roolia siinä. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä se antaa hyvin samansuuntaisia tuloksia kuin aiemmat, saman aihepiirin tutkimukset. Keskustelujen perusteella saatuja tuloksia voidaan pitää melko pysyvinä, sillä toimeksiantajalla ei ole suunnitelmissa radikaaleja muutoksia yrityksen sisällä. Huomioon tulee ottaa kuitenkin odottamattomien muutosten mahdollisuus. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.)

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2000, 213). Esimerkkinä validiuden eli tutkimustulosten pätevyyden heikkenemisestä on vastaajien eri käsitys kysymyksistä siihen nähden miten tutkija on ne ajatellut. Jos tutkija käsittelee kuitenkin tuloksia oman näkemyksensä mukaisesti, voidaan todeta tutkimuksen validiuden kärsineen. (Hirsjärvi ym. 2000, 213 - 214.) Tähän tutkimukseen valittiin sopiva tutkimusmenetelmä ja kysymyksen laatimisessa kiinnitettiin huomiota ymmärrettävyyteen ja käytännönläheisyyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kysymykset laadittiin selkeästi ymmärrettäviksi eikä kysymyksiin vastaaminen edellyttänyt syvää analysointia ja pohdintaa tai ennakkoon valmistautumista.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa annetaan keskeiset tulokset teemahaastatteluista ja niiden sisällöstä toimeksiantajayrityksessä sekä kootaan henkilöstön ja organisaatiokohtaisen materiaalin perusteella muodostettuja havaintoja ja johtopäätöksiä yhteen. Haastatteluissa käsiteltiin kehityskeskustelua ja osaamisen kehittämistä teemoittain (Liite 1.) Haastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen kokoustilassa kahden päivän aikana, yhteensä haastateltavia oli 10 henkilöä ja yhden haastattelun kestoksi muodostui 30–45 min. Haastatteluiden tallentamiseen pyydettiin lupa ja haastattelut litteroitiin myöhemmin. Haastateltaville ei kutsuvaiheessa korostettu osaamisen kehittämistä haastattelun erillisenä osa-alueena tarkoituksellisesti, sillä yhtenä havainnoinnin välineenä haluttiin kuulla kuinka usein oman osaamisen kehittäminen tuli puheeksi jo kehityskeskusteluista puhuttaessa.

Eskola & Suoranta (1998, 175) korostavat teoriaosuuden ja empirian vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen teemoittelun kannalta. Näin aineisto ja teoria ovat yhteydessä toisiinsa. Näin ollen, haastattelusta erotettiin opinnäytetyön kannalta selkeät teemat tutkimusasettelun ja muuttujien avulla, joihin tutkimuksen tekijä keskittyy. Tutkimuksen pääteemat on koottu vielä seuraavaan kuvioon. (kuva 8.)



**Kuva 8. Haastattelujen pääteemat**



## 5.1 Kehityskeskustelu

Haastattelu avattiin avoimen keskusteluilmapiirin luomiseksi jutellen niin, että haastateltava sai kertoa omasta työhistoriastaan toimeksiantajayrityksessä sekä antaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään kehityskeskusteluihin liittyen. Haastateltavien aiemmat kokemukset ja asennoituminen kehityskeskusteluja kohtaan vaihteli jonkin verran. Pääasiassa kehityskeskustelua pidettiin kuitenkin tarpeellisena keskusteluväylänä lähiesimiehen ja työntekijän välillä. Kokemusta kehityskeskusteluista haastateltavilla oli yllättävän vähän, osa haastateltavista myönsi, ettei ole ollut monessakaan kehityskeskustelussa tai sen luonne on ollut puhtaasti tulospainotteinen, joka puolestaan hämmensi haastateltavaa. Esimiesasemassa työskentelevien kommentteista pystyi lukemaan rivien välistä aidon kiinnostuksen ja halun oppia pitämään aidosti hyödyllisiä kehityskeskusteluja työn kehittämiseksi.

*”Yleisellä tasolla nään ne erittäin tarpeellisina, maine on vuosien saatossa kalskahtanu huonoltakin mut mä nään sen semmosena vuorovaikutuksena, vuoropuheluna esimiehen ja työntekijän välillä ja sitä ei oo koskaan liikaa.”*

*”Ihan varmasti hyvä juttu, että käytäntö luodaan. Varsinkin henkilöiden, jotka ei ole esimiestensä kanssa tekemisissä kokoaika..”*

*”En ole koskaan vastaan ollut mutta kun koskaan ei ole kunnan kehityskeskustelua ollut, niin ei ole ollut tunnetta, et tästä ois hyötyä..”*

Suurin osa haastateltavista omasi myös negatiivisia kokemuksia käymistään kehityskeskusteluista, joka puolestaan näkyi tutkimuksen kannalta positiivisena innokkuutena antaa kehitysehdotuksia uuteen käytäntöön. Huonot kokemukset haastateltavien aiemmin käydyistä kehityskeskusteluista johtuivat pääasiassa keskustelun painostavasta luonteesta tai siitä, että kehityskeskustelussa käydyt asiat eivät pysyneet luottamuksellisina. Molemmissa tapauksissa voidaan päätellä, että kehityskeskustelua pitävällä esimiehellä ei ole jostain syystä ollut tarpeeksi tietoa kehityskeskusteluiden pitämisestä sekä tarkoituksesta.

*”..vähän kriittinen suhtautuminen. Johtuu omista kokemuksista”*

*”.. meni siinä vaiheessa luottamus koko kehityskeskusteluun, et mikä sen tarkoitus on..”*

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus loi useita mielikuvia haastateltavissa. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että termin pukeminen sanoiksi ei ollut helppoa. Yleisesti ottaen haastateltavien oli helpompaa kuvailla mitä kehityskeskustelun ei tulisi olla. Vastaavanlainen vastausten asettelu kuvastaa henkilöstön varovaisuutta ja jännittyneisyyttä uutta kehityskeskustelukäytäntöä kohtaan. Epäonnistunutta kehityskeskustelua kutsuttiin mm. syyttelytilaisuudeksi.

Työntekijöiden mukaan sanaan kehityskeskustelu yhdistettiin positiivisessa mielessä ensisijaisesti oman itsensä kehittäminen sekä oman työn kehittäminen. Esimiehet yhdistivät kehityskeskustelut myös siihen, että alaisille annetaan jakamatonta huomiota ja näytetään, että heistä välitetään. Näin ollen voidaan todeta kehityskeskustelun olevan hyvinkin henkilökohtainen keskustelu vaikka asiat koskevat pääosin henkilöä työntekijänä. Haastateltavien mielestä onnistunut kehityskeskustelu rakentuu mm. avoimuudesta, reiluudesta, esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksesta sekä rakentavasta hengestä. Onnistunut kehityskeskustelu on panos tulevaan.

*”..positiivisesti kehittävä, henkilöä, sitä tiimiä ja koko yritystä..”*

*”...kehittymään siinä työssä ja kehittämään sitä työpaikkaa niin kun yleisesti ja kehittämään niitä, jos siellä on niitä ristiriitoja, ongelmia, selviämään kaikesta. Voi olla, että ei oo osannu, hoksannu tuoda esille jos töissä on jotakin semmosia ongelmia, jotka stressaa kokoajan mut ei osaa puhua eikä ymmärrä puhua eikä pyytää apua eikä neuvoa...”*

*”..tulee rakentava henki, et se ei ole syyttelytilaisuus.”*

*”.., et työntekijä kokis tietynlaista turvaa, et heistä välitetään ja et he ymmärtää et heillä on vastuu kantaa kortensa kekoon.”*

Kehityskeskustelukäytännöstä tiedottaminen henkilöstölle ja siihen liittyvä ohjeistus esimiehille ennen keskustelujen aloittamista nousi yhdeksi huomiota vaativaksi asiaksi uutta käytäntöä aloitettaessa. Muutama haastateltava koki, ettei yrityksessä ole tar-

peeksi ennakko tietoa kehityskeskusteluista, jotta niistä saataisiin toimiva ja ennen kaikkea tasavertainen esimies-alainen -keskustelukäytäntö kaikille. Jotta kehityskeskustelusta saadaan aidosti hyödyllinen työkalu, täytyy esimiehen nähdä kehityskeskustelu hyödyllisenä työvälineenä sekä itsensä, että työntekijän kannalta sekä olla motivoitunut pitämään kehityskeskusteluita.

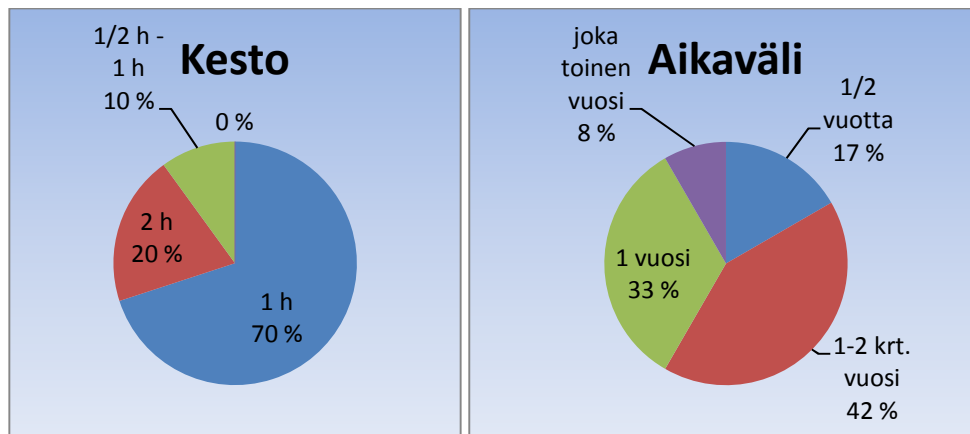
*”mie luulen, et ne ois hyvät jos ne osattas markkinoida tai myydä henkilökunnalle positiivisena asiana..”*

*”.. ja kun esimiehet lähtee sitä vetämään ni miun mielestä heijät pitäs sitä varten ohjeistaa, et mikä siinä on idea..”*

### **Kehityskeskustelukäytäntö ja sisältö**

Haastattelussa selvitettiin myös haastateltavien mietteitä kehityskeskustelulomakkeisiin liittyen. Kaikki haastateltavat olivat kehityskeskusteluissa keskustelun tukena pidettävän lomakkeen kannalla. Syitä tähän olivat seurannan helpottaminen, tasapuolisuus, valmistautuminen. Lomakkeen tulisi haastateltavien mielestä olla lyhyt ja ytimekäs. Suurin osa haastateltavista oli avointen kysymysten kannalla, jotta keskustelu on helpompi pitää luontevana ja rentona.

Haastattelussa selvitettiin avointen kysymysten yhteydessä mielipiteet haastateltavilta kehityskeskustelun järjestämistiheyden ja keston suhteen. Alla olevasta taulukosta selviää kuinka suurin osa vastaajista oli tunnin kestoisen kehityskeskustelun kannalla, jotta keskustelu pysyy asiallisena mutta silti antoisana. Mielipiteet kehityskeskustelujen pitämistiheyden suhteen jakautuivat hieman enemmän. Silti suurin osa vastaajista oli puolenvuoden tai vuoden aikavälin kannalla, jolloin edellisestä kehityskeskustelusta ei ehdi kulumaan liian kauan esille otettavien asioiden seurannan kannalta.



**Kuva 9. Kehityskeskustelujen kesto ja tiheys**

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kehityskeskustelu painottuu toiminnan kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Kehityskeskusteluiden peruselementit tulos, tavoite ja kehittyminen tulivat kaikille haastateltavilta joskin eri painoarvoilla. Kehityskeskustelussa keskusteltavia asioita painotettiin haastateltavien keskuudessa pitkälti aseman ja työhistorian mukaan niin, että nuoret työntekijät ottivat esille urakehityksen ja oman osaamisen kehittämisen enemmän kuin kokeneemmat henkilöt, jotka puolestaan olivat enemmän kiinnostuneita oman työn kehittamisestä ja menestyksekkäästä suorittamisesta. Palautteen antaminen kehityskeskustelun yhteydessä koettiin sekä esimiesten, että työntekijöiden toimesta tarpeellisena. Palautetta omasta työskentelystä kaivattiin myös yleisesti ottaen enemmän osana arjen työskentelyä.

Haastattelussa kysyttiin myös tuleeko työlle asettaa tavoitteet, johon suhtauduttiin vaihtelevasti. Hyvin tulospainotteisessa työssä olleille henkilöille tavoitteet ovat tietysti olleet arkipäivää jo kauan ja nämä haastateltavat pitävät tarpeellisena tietää omat tavoitteensa, joilla mitata omaa työskentelyä. Osa haastateltavista ei nähnyt tarpeelliseksi asettaa omalle työlleen tavoitteita. Tavoitteet yhdistettiin haastateltavien keskuudessa hieman negatiivisessa mielessä rahallisiin tavoitteisiin ja painostavaksi asiaksi. Muutama haastateltava kuitenkin näki tavoitteet omaa työntekoa selkeyttävänä ja kannustavana asiana.

*”..tavoitteita toki tehdäänkin rahallisesti ja itsensä kohdalla voi pohtia jonkin näköisiä tavoitteita.”*

*”..koska sit jos ei aseteta selkeesti mitään eikä seurata eikä kysellä, et missä mennään ni se jää moni juttu tekemättä ja se tunne tulee et onks tää tärkeä ollenkaan”*

Muutamassa haastattelukommentissa tuli esille tarve saada tietoa yrityksen tilasta yleisellä tasolla, niin, että henkilölle hahmottuu paremmin kokonaisuus ja oma osansa siinä. Lisäksi mahdollisia ajankohtaisia asioita voitaisiin haastateltavien mielestä puida kehityskeskustelun yhteydessä, mikäli ne vaikuttavat olennaisesti työntekoon. Palkoista keskusteleminen ja palkkaneuvottelut liitettiin pääosin kehityskeskusteluun mutta poikkeuksiakin oli sillä muutama esimies oli sitä mieltä, että palkkaneuvottelut on pidettävä erillään kehityskeskusteluista.

### **Kehityskeskustelun seuranta**

Kehityskeskusteluiden seuranta pidettiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä, ettei yritykseen luoda uutta muodollisuutta, josta ei ole pitkällä aikavälillä hyötyä. Lähes kaikki haastateltavat olivat kehityskeskusteluissa käytettävän lomakkeen allekirjoittamisen kannalla. Haastateltavien kommentista välittyi tunne, että asioihin sitoudutaan paremmin, mikäli keskustelu on dokumentoitu ja allekirjoitettu molempien osapuolten toimesta. Vain yksi haastateltavista ei nähnyt kehityskeskusteludokumentin allekirjoittamista merkityksellisenä tekijänä sovittujen asioiden toteutumisen kannalta.

*”Allekirjoitus, on merkitystä, silloin sitoudutaan ja silloin työntekijällekkin vahvistuu, et työnantaja sitoutuu siihen. Kehityskeskustelu antaa molemmille velvollisuuksia muttavallaan oikeuksia, et sitoudutaan puolin jos toisin.”*

Lisäksi sovittujen asioiden seurantaan kaivattiin haastateltavien toteamuksissa kiinnitettävän myös huomiota. Seurannan järjestäminen käytännössä mietitytti haastateltavia ja ehdotuksina olivat mm. esimiehen läsnä oleminen arjessa ja edelliseen kehityskeskusteluun palaaminen seuraavan yhteydessä. Muutama haastateltava mietti seuranta-palaverin mahdollisuutta kehityskeskustelun jälkitoimenpiteenä. Etenkin eräässä esimieshaastattelussa nousi esiin seurannan näkymisen tarve arjen toiminnassa, esimiehen aktiivisuutena ja läsnä olemisena työntekijälle. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä sitä, että edelliseen kehityskeskusteluun palataan täytetyn lomakkeen pohjalta seuraavassa kehityskeskustelussa.

*”..jälkihoito, niinkun kaikessa muussakin kun työelämässä..”*

*”Ei sen tarvii olla mitenkään virallinen mutta jonkun näköstä tunnustelua..”*

## 5.2 Osaamisen kehittäminen osana jokapäiväistä toimintaa

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työnantajayrityksen antamaan panostukseen osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen suhteen. Eräässä työntekijähaastattelussa kävi ilmi, että osaamisen kehittämiseen on alettu myös kiinnittämään enemmän huomiota lähiaikoina kuin aikaisemmin. Mahdollisuuksia ulkopuoliseen koulutukseen on luotu yleisen käsitysten mukaan hyvin ja yrityksen ISA-auktorisointi antaa jo tietyt raamit henkilöstön kouluttamiselle. Esimiesten omien kokemusten ja kertoman perusteella henkilöstön urakehitys yrityksen sisällä on myös ollut hyvä. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista ja kehittämiskohteista puhuttaessa nousi aiheeksi myös tiimien välisen hyödyntämisen tarve, jonka tehostamiseksi tarvittaisiin toimenpiteitä. Näitä käsitellään tarkemmin osaamisen jakamiseen keskittyvässä kappaleessa.

*”..mahdollisuuksia on annettu ja kiva on ollu, et on semmosta keskustelua, et kuka haluis lähtee ja onko tarvetta, et meistä on pitäny huolta esimies ja uskon et muistakin..”*

Oman osaamisen kehittämisestä puhuttaessa yhdistettiin se automaattisesti ensimmäisenä tutkintoon tähtääviin koulutuksiin sekä ulkopuolisen tahon järjestämiin kursseihin. Itseopiskelu ja alan julkaisujen tms. seuraaminen olivat itsestään selviä osaamisen kehittämisen menetelmiä vain muutamalle haastateltavista. Osa haastateltavista koki jatkuvan oman osaamisen kehittämisen tarpeelliseksi jo pelkästään omissa työtehtävissä menestyäkseen.

Kaikkien haastateltavien kommentit oman osaamisen kehittämiseen liittyen olivat erittäin myönteisiä ja haastatteluista jäikin kuva, että osaamisen kehittäminen on omaksuttu hyvin osaksi nykypäivän työelämää YH-Itä-Savo Oy:ssä. Omaan osaamista ollaan yleisesti ottaen halukkaita kehittämään ja suurimmat kompastuskivet osaamisen kehittämislle tuntuivat olevan aika ja raha.

*”.. et se on semmonen läpi elämän, et ei millonkaan oo semmonen, et nyt ei tarvii enää opiskella..”*

Vaikka henkilökohtainen osaaminen koettiin pääsääntöisesti olevan omien työtehtävien tasolla, lisäosaamisen mukanaan tuomat hyödyt tiedostettiin haastateltavien kes-

kuudessa. Lisäksi urakehityksen kannalta oltiin kiinnostuneita kehittämään osaamista, etenkin nuorempien haastateltavien kohdalla, joilla vuosia työelämässä on vielä runsaasti. Haastattelujen perusteella nimettiin useamman kuin yhden henkilön toimesta lisäosaamista vaativiksi osa-alueiksi, esimiestyö ja tietotekniikka. Esimiestyöhön tietoutta ja lisäosaamista kaipasivat juuri esimiesasemassa toimivat henkilöt, jotka eivät ole saaneet varsinaista koulutusta asemaan erillisiä kursseja lukuunottamatta. Näistä henkilöistä välittyi aito vastuuntunne omaa asemaansa kohtaan työyhteisössä sekä halu kehittää itseään esimiehenä.

*”Totta kai teknisessä mielessä hommat on hallusa mut esimerkiks johtaminen on yks osa-alue missä haluan kehittää itseäni.”*

Vastuu osaamisen kehittämisestä painottui haastateltavien mukaan johdon harteille puhtaasti kustannusten puolesta. Kaikki haastateltavat totesivat johdon olevan se viimekädessä päätöksen takana kun kyseessä on maksullisiin koulutuksiin tai kursseille osallistuminen. Osa työntekijöistä odottaa esimiehen ottavan vastuuta omien työntekijöidensä osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Lähiesimiehen vastuuseen viittaavat kommentit olivat yleisiä työntekijähaastatteluissa sillä perusteella, että esimiehillä on parempi tietämys alakohtaisista järjestettävistä kursseista tms., jolloin esimiehen tehtävä on tarjota mahdollisuutta lisäosaamisen hankkimiseen työntekijälle. Kuitenkin yli puolet kaikista haastateltavista tunnusti vastuun yksilötasolla ja oman itsensä kohdalla.

*”.. minunkin, työntekijän vastuulla, et sen voi mennä esimiehelle mut johdonhan se loppupelissä, et ei pidä odottaa vaan, et jotain tulis vaan myös itse olla aktiivinen.”*

### **Palautteen saaminen ja antaminen**

*”... kyllä se menee taas tähän suomalais-ugrilaiseen, eli ei sitä liikaa anneta, eikä saadakaan, perisynti..”*

*”..kyl sitä välillä mieltii, et miten tätä työtä tekee kun ei oo sitä palautetta..”*

Edellä osoitetut haastattelukommentit kokoavat hyvin yhteen haastatteluista ilmenneet mietteet palautteen annosta. Palautteen saaminen omasta työskentelystä koetaan jär-

jestään erittäin tärkeäksi oman työn kannalta. Suurin osa haastateltavista kaipaisi enemmän palautetta työstään riippumatta omasta asemastaan työyhteisössä.

Palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat haastateltavien mielestä myös kehityskeskustelun yhteyteen mutta palautetta halutaan saada pääosin osana arjen toimintaa ja ns. välittömänä palautteena. Molemminpuolista palautetta toivottiin enemmän osaksi jokapäiväistä työntekoa, pieniä mainintoja, silloin kun niille on aihetta. Kahden haastateltavan kokemuksen mukaan he haluaisivat myös kiinnitettävän huomiota palautteen annossa suoraselkäisyyteen ja rohkeuteen. Palaute halutaan saada mieluiten suoraan kasvojen toiselta osapuolelta sen sijaan, että palaute ajautuu asianomaisen korviin muuta kautta. Yksi haastateltavista toivoikin uuden kehityskeskustelukäytännön tuovan väylän palautteen annolle puolin jos toisin.

Esimiesasemassa työskentelevien haastatteluista ilmeni, että he tiedostavat kyllä palautteen antamisen merkityksen mutta myöntävät myös sen, että tällä saralla tulisi olla aktiivisempi ja he haluaisivat antaa enemmän palautetta työntekijöilleen. Esimiehet pääosin totesivat lisäksi, että he haluaisivat palautetta myös omasta työskentelystään alaisiltaan.

*”..mie olen yrittänyt opetella, et sanoisin, et jes, hyvä!..ja joskus huomaa, et jes! mie muistin sanoa!..”*

### **Osaamisen jakaminen**

*”..kyl se tiedon jakaminen on parempi kuin se tiedon panttaaminen..”*

*”.. koko organisaation pitäisi keskustella yhdessä..”*

Osaamisen jakaminen oli haastattelujen viimeinen käsiteltävä teema ja ehkä siitäkin johtuen hyvin antoisa. Tiedonkulku ja tiedotuskäytäntö koettiin heikohkoiksi osa-alueiksi. Etenkin tiimien sisäiseen tiedonkulkuun ja osaamisen jakamiseen kaivattiin uusia keinoja. Tuurausjärjestelmään kaivattiin myös järjestäytyneisyyttä niin, että esimerkiksi lomittamiset onnistuisivat vaivattomammin. Tiedonkulun ja jakamisen kannalta yhdeksi hankaloittavaksi tekijäksi nimettiin myös työtilat, sillä rakennus on vanha ja ns. lokeroitunut ja ns. työn ohella tapahtuvaa tiedon jakamista ei pääse tapah-



tumaan niin helposti kuin avoimessa tilassa. Yhtenä huomiota herättävänä asiana tiimien välistä ja sisäistä ajatusten ja tiedon vaihtoa haluttaisiin tehostaa esimerkiksi tiimipalaverien tai koko organisaation yhteisten palaverien avulla.

## **Yhteenveto**

Kehityskeskustelun ja osaamisen kehittämisen välillä koettiin olevan selvä yhteys toisiinsa liittyvinä komponentteina. Kehityskeskusteluista saatava tieto yhdistetään ensisijaisesti henkilöstön kehittämiseen ja työmotivaatioon. Haastattelussa esiin nousivat kehityskeskusteluiden osalta ennakoasenteet, toiveet uudesta käytännöstä ja kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat ja tukena toimiva lomake. Suurimmat huolenaiheet haastateltavien keskuudessa olivat kehityskeskustelukäytäntöön liittyen ennakkoon tiedottaminen ja koulutus koko henkilöstölle ennen varsinaisia keskusteluja sekä avoimen ja luotettavan ilmapiirin rakentuminen kehityskeskusteluihin.

Haastateltaville oli tiedotettu, että tutkimuksen tuloksia käytetään hyväksi uuden kehityskeskustelukäytännön laatimisessa, joten toiveet ja ehdotukset uuden käytännön suhteen olivat odotettavia haastattelun ohessa vaikkakaan niihin ei varsinaisissa kysymyksissä keskitytty. Osaamisen kehittämisen suhteen palautteen saaminen ja antaminen, oman osaamisen kehittäminen, organisaation suhtautuminen osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen jakaminen nousivat haastatteluissa eniten aineistoa tuottaneiksi.

Kokonaisuudessaan haastatteluista voidaan koota yhteen päätelmä, että kehityskeskustelut ovat enemmän kuin tervetulleita osaksi YH-Itä-Savo Oy:n toimintaa ja yrityksen henkilöstö, asemasta riippumatta, on mukana kehittämässä osaamistaan hyvän, toimivan kehityskeskustelukäytännön löytämiseksi.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutustuttuani aihepiirin kirjallisuuteen, jo tehtyihin tutkimuksiin ja haastateltavien kommentteihin, voin todeta kehityskeskustelujen olevan oikein hyödynnettynä tehokas työkalu osana johtamista ja koko organisaation toimintaa. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle ja työntekijälle hetken keskittyä itse työntekijään ja hänen työntekoon

liittyviin asioihin. Osaamisen kehittäminen suurempana kokonaisuutena vaatii hyvin organisoitua toimintaa ja pitkäjänteisyyttä johdolta. Kehityskeskusteluilla voidaan todeta olevan oma osansa organisaation osaamisen kehittämistoiminnassa, sitä tukevana kokonaisuutena.

Haastattelukommentit tukivat lähdekirjallisuutta etenkin kehityskeskustelujen käyttönoton suhteen. Uutta kehityskeskustelukäytäntöä aloitettaessa esivalmistelut on syytä hoitaa huolella. Näin voidaan välttää jo muutamia virheitä ennen varsinaista tapahtumaa. Ensimmäinen järjestettävä kehityskeskustelu luo pohjan koko kehityskeskustelukäytännölle, jonka on tarkoitus kehittyä myös itsessään keskustelukertojen edetessä. Kuten aiemmin haastattelujen yhteenvedossa tuli esille, uuden kehityskeskustelukäytännön tiedottamiseen tulee kiinnittää huomiota erityisesti toimeksiantajayrityksessä vaihtelevan kehityskeskusteluhistorian vuoksi.

### **Esivalmistelut**

Haastatteluissa yhtenä merkittävänä asiana nousivat esiin toimet, joihin tulee kiinnittää huomiota ennen kuin varsinaisia kehityskeskusteluja käynnistetään. Osa haastateltavista otti oma-aloitteisesti puheeksi tiedottamisen merkityksen henkilöstölle ennen kuin keskusteluajoja aletaan sopia. Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 154) huomauttavat, että silloin kun aloite kehityskeskusteluiden aloittamiseen tulee toimitusjohtajalta, liittyy se tehokkaimmin käytännön osaksi yrityskulttuuria. Tämän lisäksi esimies on vastuussa välittämään kehityskeskusteluiden tärkeyttä ja tarpeellisuutta omalle tiimilleen niin, että jokainen tietää olevansa vastuussa keskustelujen käymisessä sekä seurannassa. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 154.)

Suosittelien YH-Itä-Savo Oy:ssä järjestettävän koko organisaation yhteisen tiedotustilaisuuden, jossa toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa selvittää henkilöstölle mikä on kehityskeskustelu, mitä tarkoitusta se palvelee ja mitä kehityskeskusteluissa on tarkoitus käsitellä. Tämän lisäksi tässä tilanteessa on hyvä esimerkiksi esitellä uusi, käyttöön otettava kehityskeskustelulomake, joka toimii keskustelujen runkona.

Tiedotustilaisuuden lisäksi pieni esimiesten kesken käytävä koulutustilaisuus olisi suotavaa, jotta kaikilla kehityskeskusteluja pitävällä esimiehellä olisi samat lähtökohdat keskusteluihin. Näin varmistetaan mahdollisimman tasapuolinen kohtelu koko

henkilöstölle. Tämän tilaisuuden voisi järjestää esimerkiksi ongelmalähtöisellä ratkaisutyylillä ryhmässä. Esimiehet voivat myös yhdessä koota lähtökohdat keskusteluille ja selvittää keskustelemalla ensin keskenään kuinka kehityskeskustelut tukevat yrityksen strategiaa ja visiota.

### Keskustelujen toteutus

Kehityskeskustelukäytännöstä puhuttaessa myös keskustelujen toteutus ja siitä tiedottaminen on osa kokonaisuutta. Seuraavissa kappaleissa annetaan toimeksiantajayritykselle käytännön ehdotuksia kehityskeskustelujen järjestämiseen. Kehityskeskustelukäytännön toimivuuteen vaikuttaa itse keskustelun lisäksi erilaiset tekijät, jotka täytyy ottaa huomioon ennen uuden käytännön käyttöönottoa ja näin varmistetaan osaltaan aito hyöty kehityskeskusteluista toimeksiantajayrityksen johdon työkaluna.



### Kuva 10. Kehityskeskustelujen toteutus kohdeyrityksessä

Teoriapohjan ja yrityksen henkilöstölle pidettyjen haastattelujen perusteella suosittelemme kehityskeskustelut pidettävän kaksi kertaa vuodessa, jolloin aikaa ei ehdi kulua liikaa seurannan turvaamiseksi. Keskustelun pituus tulisi olla noin tunti, jolloin aikaa on riittävästi asioiden käsittelemiseen rauhassa mutta silti rajoitetusti, ettei keskustelu paisu siihen kuulumattomiin asioihin. Esimies kutsuu työntekijän hyvissä ajoin kehityskeskusteluun ja antaa runkona käytettävän lomakkeen hänelle valmistautumista

varten. Sekä esimiehen, että työntekijän tulee sitoutua valmistautumaan hyvin keskusteluun, jotta hyödyt moninkertaistuvat.

Seurannan suhteen dokumentointiin tulee myös kiinnittää huomiota. Esimies ja alainen allekirjoittavat esimiehen keskustelussa kokoaman kehityskeskustelulomakkeen kehityskeskustelun jälkeen. Lomake toimitetaan asianosaisille sekä toimitusjohtajalle, joka käsittelee lomakkeita luottamuksella puhtaasti strategisen johtamisen näkökulmasta. Huomioitavaa on, että esimiehen ja alaisen päätettävissä on mitkä asiat ovat olennaisia olla esillä tässä dokumentoitavassa lomakkeessa. (kts. s. 25)

### **Lomake**

Opinnäytetyön näkyvimpänä tuotoksena toimeksiantajayritykselle toimii kehityskeskustelulomake (Liite 2.), joka on luotu käsitellyn teorian ja haastattelussa esille nousseiden kommenttien pohjalta. Kehityskeskustelulomakkeen pohjana on käytetty Aarnikoivun (2010, 151 - 158) esittelemää kehityskeskustelumallia, sen selkeyden ja hyvän jäsentelyn vuoksi. Toimeksiantajan käyttöön annettava lomake on jaettu aihepiireittäin otsikoiden alle; toimenkuva ja tehtävät, työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri, työhyvinvointi, esimiehen toiminnan arviointi, suoriutuminen ja kehityssuunnitelma. Tarkoituksena on, että keskustelu etenee luontevasti aihepiiristä toiseen luoden kokonaisuuden. Kehityskeskustelulomake löytyy opinnäytetyön liitteenä.

Toimeksiantajan toiveena oli saada henkilöstön käyttöön uusi kehityskeskustelulomake, joka palvelisi yrityksen tarpeita esimiehen ja työntekijöiden keskustelukanavana ja antaisi kehityskeskusteluille toimivan rungon, joka rohkaisisi molempia osapuolia avoimeen keskusteluun. Päätin luoda uuden lomakkeen tutkimuksen viimeisenä vaiheena koska silloin minulla on paras tietämys kirjallisuuden, haastatteluiden ja muun aineiston pohjalta. Etenkin haastattelujen ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta sain arvokasta tietoa siitä, mitä lomakkeissa tulisi olla ja millä tavoin asioita toivotaan käsiteltävän.

Ensimmäisiä keskusteluja pidettäessä Aarnikoivu (2010, 70) suosittelee jaettavan keskustelun kahteen osaan: tavoite- ja tuloskeskusteluun, jolloin jo ennen varsinaista kehityskeskustelua on sovittu tavoitteet sekä suoriutumisen arviointi. Näin ollen varsinaisessa kehityskeskustelussa nämä ovat selvillä. (Aarnikoivu 2010, 70.) Yhdyn täysin

edelliseen ja suosittelen noin kuukausi ennen varsinaisia kehityskeskusteluja lähiesimiehiä pitämään nämä tulos ja tavoitekeskustelut alaisille. Jatkossa lomake aloittaa keskustelun palaamalla edelliseen kehityskeskusteluun ja siinä sovittuihin asioihin, niiden seurauksiin ja vaikutuksiin. Myös aiemmin asetettuihin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen on luotava katsaus, joka auttaa osaltaan myös korjaamaan nykyisessä keskustelussa asetettavia tavoitteita tarpeen mukaan.

Kehityskeskustelulomake aloittaa työntekijän toimenkuvalla ja tehtävillä. Kehityskeskustelun yhteydessä työntekijän on hyvä käydä läpi omat työtehtävänsä esimiehensä kanssa ja ymmärtää kuinka ne kytkeytyvät yrityksen strategiaan ja visioon. Haastattelussa hieman hämmennystä herättäneenä asiana olivat oman työn tavoitteet, jotka yhdistettiin pääosin vain rahallisiin tai ns. raakoihin tavoitteisiin. Jokaiseen työtehtävään tulisi kuitenkin voida määrittää työn teolle asetettavat tavoitteet, jotka selkeyttävät työnkuvaa ja sen seurauksia yrityksen toiminnassa. Tärkeää tavoitteiden asettamisessa kehityskeskustelun yhteydessä on se, että työntekijä määrittelee työnsä tavoitteet ensin, jonka jälkeen niitä käydään läpi ja tarkennetaan tai muokataan esimiehen kanssa.

Erään työntekijähaastattelun yhteydessä ilmeni huolenaiheita siitä kuinka paljon työajasta joudutaan käyttämään kaiken muun kuin ydintyötehtävien suorittamiseen. Tämän vuoksi työntekijän on myös hyvä nähdä paperilla oma ajankäyttönsä ja kuinka se jakautuu eri työtehtävien kesken, jolloin voidaan parhaimmassa tapauksessa pienillä toimenpiteillä kehittää toimintaa kannattavammaksi ja tehokkaammaksi. Toimenkuvaan ja työtehtäviin liittyen käsitellään lomakkeessa motivaatiotekijöitä sekä mahdollisia muutostarpeita tai kehityskohteita.

Myös oman suoriutumisen arviointi ja siihen vaikuttaneiden asioiden pohdinta on huomioitu kehityskeskustelulomakkeessa, joka puolestaan tuo haastatteluissakin ilmi tullutta palautteen tarvetta. Henkilökohtaisesta suoriutumisesta keskusteltaessa työntekijän on hyödyllistä arvioida itseään ja suoriutumistaan tehtävissään. Tämän jälkeen esimies antaa oman näkemyksensä asiasta, jonka perusteella asianosaiset voivat peilata vastauksia toisiinsa ja keskustella aiheesta. Tässä kohdassa työntekijä voi myös perustella esimiehelleen tekemiään valintoja tai sitä miksi jokin asia on onnistunut tai epäonnistunut.

Työyhteisöllä ja omalla tiimillä on suuri vaikutus työn tekemiseen ja siinä viihtymiseen. Toimeksiantajayrityksessä koettiin yleisesti, että tiimiyhteistyötä ja tiedonkulkua voitaisiin tehostaa ja ensimmäinen askel on keskustella aiheesta, joten liitin kehityskeskustelulomakkeeseen kysymykset työympäristöön ja työyhteisöön liittyen. Kysymysten avulla on tarkoitus saada luotua kokonaiskuva työympäristöstä ja omasta työyhteisöstä tai -tiimistä ja sen vaikutuksista työssä menestymiseen sekä siinä viihtymiseen. Lisäksi työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen on tarpeellista tehdä katsaus.

Moni kokee esimiehen arvioimisen kiusallisena ja pelottavanaakin mutta esimiehen on tärkeää saada palautetta omista työskentelytavoistaan ja kehityskeskustelu luo oivat puutteet myös tätä tarkoitusta varten. Osa haastateltavista oli käynyt kehityskeskusteluja mallin mukaan, joka keskittyi heidän mielestään liian paljon arvioimaan esimiestä, joka koettiin ahdistavana. Uudessa lomakkeessa esimiehen arviointi -osa alkaa lyhyillä, kyllä/ei -kysymyksillä, joiden tarkoituksena on ”lämmittää” työntekijää vastaamaan avoimiin kysymyksiin. Toisaalta on myös hyvä kuvata esimiehen toimintaa usealta suunnalta sillä hyvin tietoa jakava esimies ei aina ole tarpeeksi läsnä. Ja kuten tuloksissa todettiin, esimiestyöhön kaivataan lisäosaamista ja esimiehet haluavat kehittää toimintaansa. Esimiehen arvioinnin lisäksi esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö ja sen parantaminen on otettu huomioon.

Keskustelu johdattaa kohti työntekijän henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa, jossa eritellään työntekijän osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa, urakehitystoiveet sekä koulutustoiveet sekä sen kuinka työnantaja voi edistää työntekijän osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen oli tutkimuksen mukaan kohdeyrityksessä huomioitu hyvin mutta kaipasi mahdollisesti hieman suunnitelmallisuutta ollakseen tehokasta ja organisoitua toimintaa, joka edistää yrityksen visioon pääsemistä.

Viimeisenä kohtana lomakkeesta löytyy vielä mahdolliset muut asiat, joka antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden ottaa esiin myös muita keskusteltavia asioita, jotka ei jostain syystä ole tulleet esiin vielä keskustelussa.

### **Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita**

Yhtenä haastatteluista nousseena osa-alueena tuli esiin tiimipalaverien hyödyllisyys tiedon jakamisen, yhteisen palautteen ja työilmapiirin hyödylliset vaikutukset. Haas-

tattelujen perusteella ilmeni tieto, ettei yrityksessä tällä hetkellä ole ns. järjestäytyntä tiimipalaverikäytäntöä. Niinpä toiminnan kehittämisehdotuksena annetaan ehdotus kehityskeskustelukäytännön elvyttämisen lisäksi kuukausittain pidettäville tiimipalaverille, jonka esimies kutsuu koolle ja johtaa vapaamuotoisesti. Tiimipalaverissa käsiteltävät asiat voisivat olla esimerkiksi:

- menneen kuukauden tapahtumat, (onnistumiset & vaikeudet)
- tulevan kuukauden tapahtumat, (huomiot)
- mahdolliset lomitukset
- tulevat koulutukset, kurssit tms.
- tiimihenki, yhteistyö

Kuukausittaisten tiimipalaverien lisäksi suositellaan yrityksessä pidettävän ns. puolivuosisalaverit, joihin osallistuu koko henkilöstö. Koko henkilöstön kokoaminen yhteen puolivuositain lisää yhteishenkeä ja samalla johto saa oivan tilaisuuden tiedottaa henkilöstöä ajankohtaisista asioista kasvotusten, jolloin myös tieto otetaan paremmin vastaan kuin esimerkiksi sähköpostijakelulla.

Haastatteluista kohonneena kehittämistoiveena oli usealla henkilöllä atk-osaaminen. Lisäksi muutamassa kommentissa annettiin ymmärtää, että yrityksessä käytössä oleva ohjelmisto aiheuttaa turhaa työtä monelle tiedon löytämisen tai sen puuttumisen suhteen. Asiaa voisi tutkia hieman syvemmälle, onko esimerkiksi juuri tämän ohjelmiston suhteen tehtävissä työn laatua olennaisesti parantavia muutoksia ja millä kustannuksilla.

## **7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTAA**

Osaamisen johtamisessa ja yleensäkin organisaation johtamisessa kehittäminen on yksi oleellinen osa kokonaisuutta. Esimiehen velvollisuus tarjota edellytyksiä ja suuntaa osaamisen kehittämiseksi onnistuu muun muassa kehityskeskustelun avulla. Kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden rauhalliseen keskusteluun ja ajatustenvaihtoon henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti. Kehityskeskustelu on työn ohessa käytäviä kahvitaukokeskusteluja syvällisempää ja sen avulla pyritään löytämään toiminnassa oleelliset kehittämiskohteet juuri kyseessä olevan työntekijän, esimiehen tai työtiimin

kohdalla. Ilman kehitymissuunnitelmaa, joka on laadittu yhteisvoimin esimiehen ja alaisen kesken kehityskeskustelussa, päästään hyvin harvoin puheista käytännön toteutuksiin ja tekoihin.

Voin katsoa, että saavutin opinnäytetyölle asettamani tavoitteet. Sain vastaukset asettamiini kysymyksiin ja tutkimuksen tekeminen sujui luontevasti edeten ja tutkimuksen tekijänä kiinnostuin ja innostuin tutkimuksesta ajan kuluessa. Ajallisesti opinnäytetyöprosessi venyi pidemmäksi kuin olin suunnitellut mutta kuten aiemmin mainitaan, tähän vaikutti muun muassa se, että kiinnostuin aiheesta aidosti ja näin tarpeelliseksi asian kypsyttelyn ja jatkuvan tiedonhaun saavutetun lopputuloksen saamiseksi.

Selvitin kohdeyrityksen nykytilan ja siihen liittyvät kehittämiskohteet. Luotu toimintasuunnitelma kertoo kuinka prosesseja voidaan parantaa ja antaa työkalut kehityskeskustelukäytännön käyttöönottoon yrityksessä. Toteutusvaihetta ei käsitellä tämän tutkimuksen yhteydessä sekä aikataulun tiukkuuden, että tutkimuksen selkiyttämisen vuoksi. Toteutumisen tutkiminen olisi kasvattanut opinnäytetyön aiheen ja työmäärän liian suureksi, jolloin työn toteutus ei olisi onnistunut suunnitellussa ajassa. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana koska aineisto on kerätty yrityksen työntekijöiltä. Tutkijalla itsellään ei ollut vaikutusta tutkimustuloksiin vaan ne on koottu kerätystä aineistosta. Tutkimus on toistettavissa esimerkiksi jos halutaan tehdä selvitys muutaman vuoden kuluessa kehityskeskustelukäytännön toimivuudesta.

### **Itsearviointi**

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan päädyttiin yhteistyössä kohdeyrityksen yhteishenkilöiden kanssa. Tutkimuksen tekijänä olen erittäin tyytyväinen aihevalintaan ja koen, että ainoastaan kehityskeskustelumallin luominen ei olisi ollut niin antoisaa kuin tämä toteutunut kokonaisuus. Osaamisen kehittäminen on olennainen osa nykypäivän johtamista ja sainkin hyvän katsauksen aihepiiriin. Henkilökohtaisesti olen erittäin kiinnostunut joku päivä toimimaan esimiestehtävissä ja luonnollisesti voin todeta tämän tutkimuksen tekemisen antaneen paljon hyödyllistä mietittävää lähtiessäni takaisin työelämään, olipa asema työyhteisössä mikä tahansa.

Suurimpana haasteena opinnäytetyöhön liittyen koin aiheen rajaamisen sillä aineistoa on saatavilla nykyisin runsaasti. Kehityskeskustelusta on tehty muutama pääteos, jotka



keskittyivät vain kehityskeskusteluun mutta osaamisen kehittäminen esiintyy kymmenissä teoksissa, jotka käsittelevät osaamista, osaamisen johtamista ja osaamisen hallintaa yrityksissä. Suuria kompastuskiviä tai ongelmia ei muuten tullut vastaan niin kirjoittamisen eikä aineiston haunkaan suhteen. Kuten aiemmin todettiin, aikataulullisesti työ hieman venyi suunnitellusta mutta tästä ei aiheutunut haittaa minulle eli tutkimuksen tekijälle, eikä toimeksiantajayritykselle sillä he eivät asettaneet määräaikaa työn valmistumiselle.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Juuti, Pauli 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: TammerPaino Oy.
- Järveläinen Hannu 2012, Henkilökohtainen tiedoksianto 1/2012. Toimitusjohtaja. Yh-Itä-Savo Oy.
- Järveläinen Hannu 2012, Toimintaseloste 2010 YH-Itä-Savo Oy. Yh-Itä-Savo Oy.
- Järveläinen Hannu 2012, Konsernipäivä tiedoksianto 2010. YH-Itä-Savo Oy.
- Järvinen, Pekka 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aavarantasarja, Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere. JtoPalvelut Oy.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Myyry, Liisa 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes. Raportteja 60. Helsinki

Osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi. 2004. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s2.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s2.html). Ei päivitystietoja. Luettu 12.1.2012.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pirnes, Unto 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Prusak Laurence 1997. Knowledge in organizations. Boston: Butterworth-Heineman

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ronhy-Österberg, Marika ja Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: Bookwell Oy.

Scott-Lennon, Frank 1999. Kehityskeskustelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, Pentti 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.  
Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Työsopimuslaki 55/2001. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa.  
Luettu 12.2.2012.

## KUVIOT, TAULUKOT JA LIITTEET

<b>Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne</b> .....	3
<b>Kuva 2. YH-Itä-Savo Oy:n omistajakunnat (Yh-Itä Savo Oy 2012)</b> .....	5
<b>Kuva 3. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58)</b> .....	8
<b>Kuva 4. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)</b> .....	10
<b>Kuva 5. Osaamisen johtamisen perusmalli (mukaillen Myyry 2008, 12)</b> .....	14
<b>Kuva 6. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122.)</b> .....	25
<b>Kuva 7. Kehityskeskustelun osa-alueet (mukaillen Aarnikoivu 2010, 92)</b> .....	28
<b>Kuva 8. Haastattelujen pääteemat</b> .....	36
<b>Kuva 9. Kehityskeskustelujen kesto ja tiheys</b> .....	40
<b>Kuva 10. Kehityskeskustelujen toteutus kohdeyrityksessä</b> .....	47

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Kehityskeskustelulomake

## Teemahaastattelun runko

### Kehityskeskustelu

- työhistoria, asema
- kokemukset, asenne
- tämänhetkinen kehityskeskustelukäytäntö
- toiveet tulevasta kehityskeskustelukäytännöstä
  - sykli, kesto,
  - runko, lomakkeisto
- valmistautuminen
- sisältö
- kehityskeskustelun tarkoitus/ onnistunut kehityskeskustelu
- seuranta
  - dokumentointi

### Osaaminen

- Palautteen saaminen / antaminen
- oman osaamisen kehittäminen
- oma osaaminen
  - onko osaaminen työtehtävien tasolla?
  - tulevaisuus?
- Onko osaamisen kehittämiseen kiinnitetty tarpeeksi huomiota yrityksen toiminnassa?
- Työkalut ja mittarit
- Vastuu osaamisen kehittämisestä
- Osaamisen jakaminen



## Kehityskeskustelulomake

Aika	Työntekijä	Esimies
------	------------	---------

### Edellisen kehityskeskustelun pöytäkirjan läpikäynti.

Sovittujen asioiden toteutumisen, seurauksien ja vaikutuksien pohdintaa.

---

---

---

---

Onko työlle asetetut tavoitteet saavutettu? Jos ei ole, mikä on vaikuttanut?

---

---

---

---

### Toimenkuva ja tehtävät

Tehtäväkuvauslomakkeen pohjalta esimies ja työntekijä käyvät läpi työntekijän tehtävät. (työkenttälomake tms. tukena).

---

---

---

---

Mitkä ovat tavoitteet työssäsi?

---

---

---

---

Työtehtävien tärkeys ja ajankäytön jakautuminen?

---

---

---

---

---

Töiden mielekkyys ja palkitsevuus? Mitkä työtehtävät innostivat sinua eniten? Mitkä vähiten?

---

---

---

Onko työssäsi jotakin erityisen kuormittavia asioita? miksi?  
mikä helpottaisi tilannetta?

---

---

---

Toimenkuvaan liittyvät muutostarpeet. Miten työtäsi ja tehtäviäsi voisi kehittää?

---

---



**Suoriutuminen**

Miten olet mielestäsi suoriutunut? (Onnistumiset ja epäonnistumiset edelliseltä kaudelta) Suoriutumista edistäneet ja vaikeuttaneet asiat?

---

---

---

---

**Työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri**

Missä asioissa työyhteisösi/tiimisi on onnistunut? Mikä on ollut sinun osuutesi?

---

---

---

---

Millaiseksi koet työskentelyolosuhteet ja työvälineesi?

---

---

---

Millaiseksi koet työilmapiirin? Heikkoudet ja vahvuudet

---

---

---

Arvioi oman motivaatiosi tasoa (1= heikko-5=erinomainen) Perustele.

---

---

Miten tiimin sisäinen yhteistyö ja tiedonkulku toimivat? Entä sidosryhmäyhteistyö?  
(asiakkaat, muut yrityksen yksiköt)

---

---

---

**Työhyvinvointi**

Miten arvioisit omaa työssä jaksamistasi tällä hetkellä ja miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi lähivuosina?

---

---

---

---

**Esimiehen toiminnan arviointi**

Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi?

---

Saatko riittävästi tietoa esimieheltäsi?

---

Saatko riittävästi tukea esimieheltäsi?

---

Koetko esimiehen olevan riittävän läsnä?

---

Mikä esimiehesi toiminnassa on ollut parasta?

---

---

Mitä esimiehesi voisi tehdä paremmin?

---

---

---

Mitä toiveita sinulla on yhteistyön kehittämisen suhteen?

---

---

---

**Kehityssuunnitelma**

Mitä osaamisalueitasi tulisi kehittää?

---

---

---

Minkälaista uutta osaamista arvelet tarvitsevasi?

---

---

Mitä odotuksia/toiveita sinulla on urasi suhteen? omat toiveet tulevista tehtävistä, yrityksen näkemys henkilön tulevista tehtävistä

---

---

Miten voimme edistää yhdessä tavoitteidesi toteutumista?

---

---

Koulutustoiveesi ja -tarpeesi?

---

**Mahdolliset muut asiat**

Haluatko vielä tuoda esille jonkin muun asian mukaan kehityskeskusteluun?

---

---

---

**Keskustelun yhteenveto**

- Sovitaan tärkeimmistä asioista, jotka esimies kirjaa kehityskeskustelulomakkeeseen ja molemmat allekirjoituksellaan vahvistavat.

- Sovitaan, mitä asioita esimies toimittaa yksikön ja/tai esimiehensä tiedoksi.

- Sovitaan seurannasta (seuraavat keskustelut ja/tai erilliset tapaamiset, jos tarpeen).

**Allekirjoitukset**

---

Työntekijän allekirjoitus

---

Esimiehen allekirjoitus

Kopiot työntekijälle ja esimiehelle sekä toimitusjohtajalle.

**LIITE 2(7).**

**Monisivuinen liite**