

Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen tukena

Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessin kehittäminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2021

Marjo Takkinen

Tiivistelmä

| | | |
|--|--|-------------------------|
| Tekijä(t) Takkinen, Marjo | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 55 + 10 | Valmistumisaika 2021 |
| Työn nimi Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen tukena Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessin kehittäminen | | |
| Tutkinto Tradenomi (YAMK) | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Äänekosken kaupunki | | |
| Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä, millä tavalla nykyistä kehityskeskusteluprosessia tulisi kehittää. Rinnalla tavoiteltiin tietoa siitä, millä tavalla osaamisen kehittäminen saadaan näkyvämmäksi osaksi kehityskeskusteluja. Tutkimuksen kohteena oli Äänekosken kaupunki, pohjoisessa Keski-Suomessa sijaitseva kuntaorganisaatio.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin esihenkilöille kohdennettua kyselyä, johon vastasi 63 % toimeksiantajan esihenkilöistä. Laadullisena menetelmänä käytettiin työpajaa, johon osallistui viisi toimeksiantajan edustajaa. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin ennen työpajaa, sillä työpajan sisällön suunnittelun pohjana käytettiin tutkimuskysymysten lisäksi esihenkilöiden kyselyn tuloksia. Työpajatyöskentelyssä käytettiin osallistavia menetelmiä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että kehityskeskusteluprosessin kehittämisen painopisteet ovat sisälössä, toteutuksessa sekä seurannassa siten, että osaamisen kehittäminen rakennetaan näkyväksi läpi koko prosessin. Kehityskeskusteluiden tulee olla osin strukturoituja ja sopivasti muunneltavia, sillä työyksikköjen ja yksilöiden tarpeet käsiteltävien asioiden suhteen ovat erilaisia.</p> <p>Kehityskeskustelut ovat hyvä keino hahmottaa työntekijän osaamisen nykytilaa. Lisäksi keskustelut auttavat hahmottamaan osaamistarpeita. Osaamisen kehittäminen tulee kuitenkin saada osaksi arkea. Ei riitä, että osaamista käsitellään kattavasti ainoastaan kerran vuodessa käytävissä kehityskeskustelussa. Tämä tarkoittaa organisaation palautekäytäntöjen laajempaa tarkastelua.</p> | | |
| Asiasanat kehityskeskustelu, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen | | |

Abstract

| | | |
|---|--|-------------------|
| Author(s) Takkinen, Marjo | Type of Publication Master's Thesis | Published 2021 |
| | Number of Pages 55 + 10 | |
| Title of Publication Supporting competence development through development discussions Developing the development discussion process of the City of Äänekoski | | |
| Name of Degree Master of Business Administration (UAS) | | |
| Name, title and organization of the client City of Äänekoski | | |
| Abstract <p>The objective of the thesis was to produce information to the client on the development needs of the current development discussion process. Another, parallel objective was to find a way to make competence development a more visible part of the whole process. The target of the thesis was the City of Äänekoski, a municipal organisation located in northern Central Finland.</p> <p>In this developmental research, the quantitative approach was a survey directed at supervisors. The survey response rate was 63 per cent of the client's supervisory staff. The qualitative approach was a workshop, which was attended by five of the client's representatives. The survey results were analysed before the workshop was held so that the results – as well as the questions – could be used as basis for planning content for the workshop. The workshop activities were organised with a participatory approach.</p> <p>Based on the thesis, the areas of focus in developing the development discussion process should be its content, implementation and monitoring. These should be developed in a way that will help increase the role of competence development throughout the process. Development discussions should be somewhat structured yet flexible, so that the various needs of units and individuals can be met.</p> <p>Development discussions are an excellent way of determining the current level of employees' competence. They also provide an opportunity to identify competence needs. However, competence development should be integrated into everyday activities. It is not enough that competence development is only addressed comprehensively in development discussions that are carried out once a year. A more extensive examination of the organisation's feedback system is required.</p> | | |
| Keywords development discussion, competence management, competence development | | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta..... | 1 |
| 1.2 | Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmät | 3 |
| 1.4 | Kohdeorganisaatio ja nykytilanne | 4 |
| 2 | Kehityskeskustelu | 7 |
| 3 | Osaamisen johtaminen | 14 |
| 4 | Tutkimus..... | 20 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmät ja aineisto..... | 20 |
| 4.2 | Tutkimustulokset..... | 22 |
| 4.2.1 | Kyselytutkimus..... | 22 |
| 4.2.2 | Työpaja..... | 35 |
| 5 | Johtopäätökset | 43 |
| 5.1 | Pohdinta | 43 |
| 5.2 | Vastaukset tutkimuskysymyksiin..... | 46 |
| 5.3 | Kehittämishankkeen arviointi | 47 |
| 5.4 | Jatkokehitys- ja tutkimustarpeet..... | 49 |
| | Lähteet | 50 |

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen sisältö

Liite 2. Tervetuloa työpajaan -materiaali

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Viitalan & Jylhän (2019) mukaan julkinen sektori, valtiot ja kunnat, työllistää noin 25 % Suomen työvoimasta. Viitala ja Jylhä (2019) tuovat edelleen esille, että johtamisen näkökulmasta täytyy tiedostaa julkisen sektorin toimijoiden ydin, *yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen*. Eroavaisuus yksityisen sektorin toimijoihin näkyy siinä, etteivät julkisen sektorin organisaatiot tavoittele voiton tuottamista. Julkinen sektori toimii kuitenkin nykypäivänä yhä enemmän yhteistyössä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa, joten johtamisen periaatteet ovat hyvin samankaltaisia molempien sektorien toimijoiden keskuudessa.

Organisaatiolla on tarve analysoida olemassa olevaa ja organisaation kannalta tärkeää tarvittavaa osaamista. Yksi hyvin perinteinen tapa olemassa olevan osaamisen kartoittamiseen ovat kehityskeskustelut. Oikeanlainen osaaminen kytkeytyy työstä suoriutumiseen, joka puolestaan vaikuttaa paitsi organisaation toimintaan, mutta etenkin jokaisen työntekijän työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 55-57.) Kuntatyönantajien (2017) mukaan osaamisen ja osaamistarpeiden määrittely on suoraan yhteydessä strategiseen henkilöstösuunnitteluun, ja käytännön tasolla osaamisen määrittely on osa henkilöstörakennetta koskevaa päätöksentekoa rekrytoinneista osaamisen kehittämissuunnitelmiin.

Meretniemen (2012, 63) näkemyksen mukaan onnistuminen kehityskeskusteluissa on suoraan yhteydessä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Voidaan siis katsoa, että kehityskeskustelut ovat laadukkaasti toteutettuina merkityksellisiä organisaation toiminnan kannalta. Huttunen (2018, 230) nostaa esille, että vaikka kehityskeskustelut kuuluvat organisaatioiden rakenteeseen, on niiden toteutusta ja sisältöä kritisoitu viime vuosina. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino vuorovaikutuksen ja aidon keskustelun lisäämiseksi, mutta toimintatapoja tulee kehittää. Kukaan tuskin haluaa osallistua kehityskeskusteluun, joka pidetään pelkästään pakollisesti suoritettavana asiana. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu on yksi toimiva esihenkilötyöskentelyn väline (Heikkinen 2017).

Koronapandemia vaikutti laajasti työelämään ja tätä kautta organisaatioiden osaamistarpeisiin. Samalla kun laaja osaaminen on mahdollistanut nopeat muutokset, ovat tulevaisuuden osaamisvaatimukset muuttuneet. Organisaatioiden tulee jatkossakin taata henkilöstölle mahdollisuudet kehittää ja uudistaa omaa osaamistaan. (Nousiainen 2020.) Organisaatioiden tulee tiedostaa, että nykypäivän ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset ovat suuressa muutoksessa, ja tämä vaikuttaa organisaatioissa usealla tasolla.

Tässä tutkimuksessa yhdistetään kehityskeskustelut osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan millä tavalla toimeksiantajan nykyistä kehityskeskusteluprosessia tulisi kehittää, sekä millä tavalla kehityskeskusteluista saadaan merkityksellisiä myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Kehityskeskusteluja ja osaamisen kehittämistä on tutkittu Suomessa viime vuosina erikseen, mutta ei juurikaan yhdessä. Leinonen (2018) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan kehityskeskusteluissa esiin tulleita osaamisen kehittämisen tarpeita ICT-alan organisaatioissa. Leinosen (2017, 51-57) tutkimus osoitti, että kehityskeskustelut auttavat hahmottamaan sekä yksilön, että organisaation kannalta olennaiset osaamisen kehittämiskohteet. Koivula (2018) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan pienten kuntien osaamisen kehittämistä. Koivulan (2018, 36-37) tutkimus osoitti, että kehityskeskustelu on toimiva keino osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Koivulan (2018, 38) tutkimuksen mukaan pienessä kunnassa osaamisen kehittämisen keskiössä on selkeästi koulutukset.

Janhosen (2019) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö tarkasteli kehityskeskustelujen nykytilannetta suorituksen johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on salainen, mutta tiivistelmässä Janhonen (2019) viittaa siihen, että uudenlainen lähestyminen oman osaamisen kehittämiseen vaikuttaa positiivisesti myös motivaatioon. Ahosen & Rossin (2019) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä tarkasteltiin millä keinoilla kehityskeskustelujen vetovoimaa ja pitämistä voitaisiin lisätä. Ahosen & Rossin (2019, 62-) tutkimus osoitti, että kehityskeskustelut jäävät toisinaan pitämättä riittämättömän ajan vuoksi. Tutkimukseen mukaan strategia ei näkynyt osana kehityskeskustelua, mutta osaaminen ja sen kehittäminen oli näkyvänä osana kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskusteluprosessin kokonaisvaltaiselle tarkastelulle on tarvetta, samoin kuin analyysille osaamisen kehittämisestä osana kehityskeskustelua. Organisaatioissa tarvitaan jatkossakin esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, myös tavoitteellisesti. Laadukkaasti toteutettu kehityskeskustelu on tähän yksi väline. Kun sisällössä huomioidaan selkeästi osaaminen ja sen kehittäminen, saadaan aikaan vahvempaa vaikuttavuutta paitsi yksilön, myös koko organisaation kannalta.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa Äänekosken kaupungille tietoa siitä, millä tavalla nykyistä kehityskeskusteluprosessia tulisi kehittää. Lisäksi tuotetaan tietoa siitä, millä tavalla osaamisen kehittäminen saadaan näkyvämmäksi osaksi kehityskeskusteluissa.

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli nykytilan kartoittamisen lisäksi luoda uusi kehityskeskustelumalli pilotoinnin kautta. Keväällä 2020 äkillisesti alkanut COVID-19 epidemia

(Khae Hawn 2020) siirsi tutkimuksen aloitusta noin puolella vuodella. Toimeksiantajan kanssa sovittiin syksyllä 2020, että tutkimuksessa keskitytään tarvittavien kehittämistoimenpiteiden hahmottamiseen ja uuden toimintamallin luomista jatketaan organisaatiossa tutkimustulosten pohjalta.

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia. Konkreettisenä tavoitteena on uudistaa Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessi siten, että kehityskeskustelut toimivat osaamisen kehittämisen tukena.

Päätutkimuskysymys on seuraava:

- 1) Miten Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia voidaan kehittää?

Päätutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten osaamista voidaan kehittää kehityskeskustelun avulla?
- 2) Miten kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä?

Tutkimuksen painopiste on tutkimustuloksissa, jotta kohdeorganisaatio voi jatkaa kehittämistyötä itsenäisesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osaan, kehityskeskusteluun ja osaamisen johtamiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan tärkeimmät käsitteet yleisellä tasolla. Kehityskeskustelun osalta painopiste on käsitteen merkityksen avaamisessa sekä sisältöön vaikuttavissa tekijöissä. Osaamisen johtamisen peruskäsitteen lisäksi tarkastellaan osaamisen kehittämistä yleisellä tasolla. Ulkokehälle on jätetty yksittäiseen kehityskeskusteluun valmistautuminen, kehityskeskustelujen syvällisempi sisältö, strateginen johtaminen ja osaamisen johtamisen kehittymisen historia.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kehittämistutkimuksena, jossa Kanasen (2015, 33) mukaan tyypillistä on muutoksen aikaansaaminen ja toimivien käytännön ratkaisujen tuottaminen. Kehittämistutkimus koostuu tyypillisesti eri tutkimusmenetelmistä ja tässäkin tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan toteuteta määriteltyjen kehittämistoimenpiteiden toteutuksen arviointia. Pernaan (2013, 2-4) mukaan kehittämistutkimusta ei voida kuvata yksiselitteisesti, vaan se on sisällöltään osin samankaltainen toimintatutkimuksen kanssa. Toimintatutkimukselle ominaista on osallistaminen sekä ennakkoon määritellyn ongelman ratkaiseminen käytännön tasolla. Toimintatutkimuksessa tavoitellaan ymmärrystä siitä, millä tavalla asioita pitää muuttaa. Tavoitteet pyritään saavuttamaan osallistavia menetelmiä käyttäen. Toimintatutkimukseen kuuluvaa toiminnan arviointia ei toteuteta tässä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 58-61.)

Tutkimuksen tiedonhankinta toteutetaan sekä määrällisesti (kysely) että laadullisesti (työpaja). Kyselytutkimuksella tavoitetaan useita henkilöitä ja kysyttäviä asioita voi olla määrällisesti useita (Hirsjärvi ym. 2018, 195). Kohdeorganisaation esimiehille suunnatulla kyselyllä halutaan saada selville mahdollisimman kattava käsitys kehityskeskustelun ja osaamisen kehittämisen nykytilasta sekä siitä, millä tavalla asioita tulisi kehittää. Tutkimuksen toinen osa koostuu työpajasta, jossa työskennellään tutkimuskysymysten parissa osittain kyselytutkimuksen tuloksiin pohjautuen. Työpaja toteutetaan osallistavin menetelmin ja tätä kautta tavoitellaan laajempaa näkökulmaa kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2014, 61).

1.4 Kohdeorganisaatio ja nykytilanne

Kohdeorganisaatio on Äänekosken kaupunki, pohjoisessa Keski-Suomessa sijaitseva noin 18 000 asukkaan kaupunki. Kaupunkiorganisaatio jakautuu 5 toimialaan, jotka ovat:

- Keskushallinto
- Perusturva
- Kasvu ja oppiminen
- Tekninen ja ympäristö
- Vapaa-aikapalvelut

Vuoden 2020 henkilöstöraportin (Äänekosken kaupunki 2021a, 6-7) mukaan kaupungin palveluksessa on 1 375 työntekijää, joista vakituisia 992 ja määräaikaisia 383. Toimialoitain tarkasteltuna suurin osa työntekijöistä työskentelee perusturvatoimialalla (44,8 %), toiseksi suurin työllistäjä on kasvun ja oppimisen toimiala (38,08 %). Tekninen ja ympäristötoimiala työllistää 7,9 % kaupungin henkilöstöstä, keskushallinto 5,3 % ja vapaa-aikapalvelut 4,0 %. (Äänekosken kaupunki 2021a, 8.). Henkilöstörakenne on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

| Toimiala | Vakituiset | Määräaikaiset | Yhteensä |
|-------------------------------|------------|---------------|----------|
| Keskushallinto | 53 | 45 | 98 |
| Perusturvatoimiala | 444 | 183 | 627 |
| Kasvun ja oppimisen toimiala | 377 | 126 | 503 |
| Tekninen ja ympäristötoimiala | 78 | 13 | 91 |
| Vapaa-aikapalvelut | 40 | 16 | 56 |
| Yhteensä | 992 | 383 | 1375 |

Taulukko 1. Äänekosken kaupungin henkilöstörakenne toimialoittain (Äänekosken kaupunki 2021a, 10).

Vuoden 2020 henkilöstöraportin (Äänekosken kaupunki 2021a, 19) mukaan *Esimiehistä 70 % on käynyt henkilöstönsä kanssa kehityskeskustelun vuoden 2020 aikana joko yksilö- tai tiimikeskusteluna. Vuotta aiemmin vastaava luku oli 80 %. Tavoitteena oli, että 90 % esimiehistä käy kehityskeskustelun henkilöstönsä kanssa. Mikäli kehityskeskustelua ei ollut käyty, syynä oli kehityskeskustelujen peruuntuminen koronapandemian vuoksi. Toteutuneiden kehityskeskustelujen määrä vaihtelee 59 prosentista 82 prosenttiin (Taulukko 2). Tilastossa on yhdistetty kaksi pienintä toimialaa, tekninen ja ympäristötoimiala sekä vapaa-aikapalvelut. Näin ollen toimialakohtaista vertailua tilanteesta ei voida tehdä.*

| Toimiala | Kehityskeskustelu käyty | Kehityskeskustelu käymättä |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Keskushallinto | 64 % | 36 % |
| Perusturvatoimiala | 59 % | 41 % |
| Kasvun ja oppimisen toimiala | 81 % | 19 % |
| Muut | 82 % | 18 % |

Taulukko 2. Vuonna 2020 toteutetut kehityskeskustelut (Äänekosken kaupunki 2021a, 19).

Äänekosken kaupungilla on käytössä kaksi kehityskeskustelun lomakemallia, jotka löytyvät organisaation sisäisessä käytössä olevasta intranetistä. Työyksikkö voi valita kumpaa lomakemallia kehityskeskustelujen pohjana käytetään. Työntekijän tulee palauttaa täytetty kehityskeskustelulomake esihenkilölle ennen varsinaista keskustelua.

Ensimmäinen lomakemalli koostuu 5 kohdasta. Ensimmäisenä työntekijä arvioi työssäjaksamista ja toisessa kohdassa perustelee arvioinnin lyhyesti 1-2 lauseella. Kolmanneksi työntekijä arvioi töiden sujumista sekä edelleen perustelee arvioinnin lyhyesti. Viimeisessä kohdassa kirjataan ylös yhdessä sovitut kehittämiskohteet/ -toimenpiteet.

Toinen lomakemalli sisältää 6 avointa kysymystä. Keskustelu aloitetaan tarkastelemalla edellisellä kerralla asetettujen tavoitteiden saavuttamista, jonka jälkeen määritellään uudet tavoitteet kuluvalle vuodelle. Keskustelussa käydään läpi myös työnsisältöä ja työstä suoriutumista. Erillisesti paneudutaan osaamiseen nykyisten työtehtävien näkökulmasta. Keskustelun lopussa tarkastellaan työyhteisössä toimimista sekä arvioidaan sitä, miten yhteistyö esihenkilön kanssa sujuu.

Vuoden 2020 henkilöstöraportista (Äänekosken kaupunki 2021a, 19) käy ilmi, että kehityskeskustelujen merkitys osaamisen kehittämisen näkökulmasta tunnustetaan. Kehityskeskustelut nähdään etenkin keinona määrittää ja suunnitella koulutustarpeita. Organisaatiossa on tunnistettu tarve panostaa osaamisen säännölliseen arviointiin ja kehityskeskusteluita halutaan kehittää jatkossa myös tämä huomioiden. (Äänekosken kaupunki 2021a, 19.)

Osaamisen kehittämisen välineinä organisaatio käyttää koulutuksia, oppisopimuksia ja työnkiertoa. Äänekosken kaupunki myös tukee työntekijöiden omaehtoista kouluttautumista. Osaamisen kehittämisen tukena toimii myös sähköinen perehdytysohjelma. (Äänekosken kaupunki 2021a, 19-20.)

Työhyvinvointikyselyssä kysytään vuosittain kehityskeskusteluun ja osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Vastausten perusteella organisaation vahvuutena on riittävä osaaminen sekä henkilöstön halu edistää itse tavoitteiden toteutumista (Taulukko 3). Organisaation henkilöstön odotukset ja tarpeet kehityskeskustelun suhteen eivät ole yhtä hyvällä tasolla.

| Työhyvinvointikyselyn kysymys | Keskiarvo | Vastaajien määrä |
|---|-----------|------------------|
| Vastaako esimiehesi kanssa käymäsi kehityskeskustelu odotuksiasi ja tarpeitasi? | 3,70 | 934 |
| Osaamistasi arvioidaan säännöllisesti | 4,29 | 956 |
| Osaamisesi on riittävää nykyisten työtehtävien hoitamiseen | 4,29 | 956 |
| Työllesi on sovittu vähintään yksi keskeinen ja seurattava tavoite | 3,8 | 957 |

Taulukko 3. Työhyvinvointikysely Äänekosken kaupungin henkilöstölle 2021 (Äänekosken kaupunki 2021b, 20, 43).

2 Kehityskeskustelu

Huttunen (2018, 230) toteaa, että kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen ennalta määritelty tavoitteellinen keskustelu, jossa keskeistä on myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Meretniemi (2012, 23) nostaa esille, että kehityskeskustelut antavat johtamisen välineenä tärkeää tietoa työyksikön tilasta niin yksilö- kuin tiimitasolla. Autio ym. (2011, 29) puolestaan määrittelevät kehityskeskustelun organisaation tarpeista lähteväksi osaamisen kehittämisen välineeksi. Suurin osa organisaatioista toteuttaa henkilöstölle vuosittaiset kehityskeskustelut ennalta määritellyn aikataulun puitteissa (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 112).

Huttunen (2018, 233) mukaan kehityskeskustelut liitetään yleisimmin yksittäisen työntekijän asioihin, vaikkakin yksilön suoriutumiseen vaikuttaa koko organisaation toiminta. Laadukas kehityskeskustelu huomioi tämän ja keskustelussa asiat sidotaan suhteessa organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Kehityskeskustelujen toteutusajankohta määritelläänkin ennakkoon organisaation tarpeista lähtien siten, että keskusteluajankohta on vuosittain samaan aikaan (Autio ym. 2011, 29).

Kehityskeskustelut eivät ole aina yksilökeskusteluja, vaan keskustelut voidaan toteuttaa myös ryhmäkeskusteluina. Ryhmäkeskusteluun osallistuvien tulee tietää mitä keskustelulla tavoitellaan, joten niille on asetettava selkeä tavoite ja sisältö on suunniteltava ennakkoon. Ryhmäkeskustelussa fokus on puhtaasti ryhmässä, ei yksilössä. (Huttunen 2018,240.) Ryhmäkeskustelussa asioita, kuten organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista, tarkastellaan laajemmassa mittakaavassa. Tätä kautta jokainen työntekijä pystyy eri tavalla havaitsemaan oman työn merkityksen ja vaikutuksen niin tiimi- kuin organisaatiotasolla. (Lindholm & Salminen 2014, 131.)

Meretniemen (2012, 63) mukaan kehityskeskustelu on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelujen avulla työntekijöitä ohjataan strategian mukaiseen työskentelyyn, jotta myös organisaatiolle määritellyt tavoitteet saavutetaan (Meretniemi 2012, 81). Toisaalta tätä kautta tulee huomioitua myös organisaation kannalta strategisesti merkittävän osaamisen taso (Lindholm ym. 2012, 32).

Kehityskeskustelun taustalla on organisaation strategiset painopisteet (Kuvio 1) (Meretniemi 2012, 63). Esihenkilön tietämys strategiasta tulee olla hyvällä tasolla, jotta hän pystyy avaamaan strategian sisällön ja merkityksen konkreettiselle tasolle (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 113). Tätä kautta koko organisaation henkilöstö osallistuu strategiatyöhön (Lindholm ym. 2012, 32).



Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina (mukaillen Meretniemi 2012, 64).

Molempien osapuolten, esihenkilön ja alaisen, tulee valmistautua kehityskeskusteluun. Keskusteluun osallistuvien tulee tietää kehityskeskustelun tarkoitus ja mitä asioita keskustelussa käsitellään. (Lindholm & Salminen, 2014, 120-121.) Keskustelulle tulee myös sopia aika ja paikka. Kehityskeskustelun paikka voi olla merkityksellinen, ja pienillä asioilla joko edesautetaan tai hankaloitetaan kehityskeskustelun kulkua. Osa työntekijöistä saattaa keskustella avoimemmin vaikkapa muualla kuin esihenkilön työhuoneessa. Tärkeintä on varmistaa rauhallinen ja keskeytymätön keskusteluhetki. (Meretniemi 2012, 65-66.)

Kehityskeskusteluprosessin keskiössä on varsinainen keskustelu. Tätä tarkastellaan erikseen myöhemmin. Meretniemi (2012, 93) esittää, että varsinaisen keskustelun jälkeen tulisi arvioida keskustelussa onnistumista. Tällä tavalla saadaan esille kehittämistä vaativia kohtia sekä voidaan paremmin arvioida keskustelun vaikuttavuutta. (Meretniemi 2012, 93.)

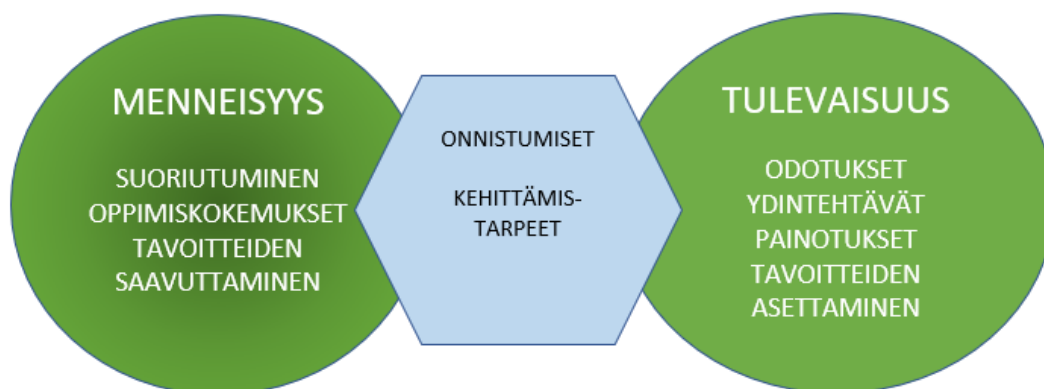
Seuranta tulee tehdä kaikilla organisaatiotasolla. Tätä kautta saadaan osaltaan lisättyä keskustelujen vaikuttavuutta, mutta myös varmistettua, että keskustelujen laatu on oikealla tasolla. (Lindholm & Salminen, 2014, 205-208.) Seurannan avulla saadaan tietoa niin sovitujen asioiden toteutumisesta kuin tavoitteiden saavuttamisesta. Laadukkaasti hoidettu seuranta lisää kehityskeskustelujen merkitystä kaikille organisaation jäsenille ja tasoille. (Meretniemi 2012, 99.)

Kehityskeskustelun sisältö

Huttunen (2018, 231) jakaa perinteisen kehityskeskustelun kahteen osaan, menneisyyteen ja tulevaisuuteen (Kuvio 2). Vakiintunut tapa on alussa reflektoida työntekijän työstä suorittamista. Reflektoinnissa kulkee rinnalla osaamista kehittäneet kokemukset ja samalla arvioidaan millä tavalla edellisessä kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet on saavutettu.

(Huttunen 2018, 231-235.) Kehityskeskustelun alku on merkityksellinen koko keskustelun onnistumisen näkökulmasta. Keskustelun alussa tulee antaa tilaa lyhyelle yleiselle keskustelulle ennen varsinaista suorituksen arviointia. (Lindholm & Salminen 2014, 146.)

Menneen lisäksi kehityskeskusteluissa tarkastellaan tulevaisuutta. Keskustellaan siitä, millaisia odotuksia työntekijän työskentelyyn kohdistuu esihenkilön ja organisaation asettamista tavoitteista. Samalla ydintehtävän sisältö kirkastuu. Tavoitteiden asettamisen lisäksi käydään keskustelua työtehtävän painotuksista, jolloin työntekijälle muodostuu selkeä kuva mitä häneltä odotetaan ja mihin hänen työskentelystä vaikuttaa. (Huttunen 2018, 231-235.) Tulevaisuuteen kohdistuvien vaatimusten läpikäyminen edellyttää aikaa ja aitoa keskustelua. Työskentelytapojen muuttaminen tai kehittäminen tulee sisäistää. Vain tätä kautta saadaan aikaan vaikuttavuutta. (Lindholm & Salminen 2014, 150-151.)



Kuvio 2. Perinteisen kehityskeskustelun sisältö (mukaillen Huttunen 2018, 231-235).

Lehikoinen & Sinivuori (2014, 113) nostavat esille tekijöitä, jotka tukevat kehityskeskustelujen toteuttamista. Aiemmin mainitun strategiatuntemuksen lisäksi olennaista on toimiva vuorovaikutus sekä tavoitteiden asettaminen oikeassa suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelu on myös tärkeä väylä palautteen antamiselle ja saamiselle, vaikkakin työntekijän tulisi saada palautetta jatkuvasti, eikä pelkästään kerran vuodessa toteutetussa kehityskeskustelussa (Lindholm ym. 2012, 130). Huttunen (2018, 228) puolestaan nostaa esille kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä, väylänä arvioida ja määrittellä paitsi osaamisen tasoa myös osaamistarpeita.

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin vuorovaikutusta ja sen merkitystä. Ennen osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen osuutta paneudutaan palautteen merkitykseen.

Vuorovaikutus

Huttunen (2018, 103) toteaa vuorovaikutuksen koostuvan käyttäytymisestä, suhtautumisesta, asenteesta sekä jokaisen yksilön taidoista. Piili (2006, 71) puolestaan toteaa, että vuorovaikutus on keino ylläpitää hyvää työilmapiiriä ja avointa viestintää. Ojala (2018, 49) avaa vuorovaikutusta seuraavasti: *Vuorovaikutus voi olla kahden tai useamman henkilön keskustelua, ideointia, ajatusten pallottelua tai kokeneemman ohjausta kokemattomalle (mentorointi, valmentaminen)*. Isotaluksen & Rajalahden (2017) mukaan *vuorovaikutuksessa on kyse viestien vaihdosta, viestien luonnista, viestien tulkitsemisesta, viesteihin reagoimisesta, jatkuvasti muuttuvasta prosessista, viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentumisesta*.

Vuorovaikutustaitoja tarvitaan aina kun työskennellään toisten yksilöiden kanssa (Huttunen 2018, 103). Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutustaidot vaikuttavat koko organisaatioon. Klieman ym. (2000, 567) toteavat tutkimuksessaan, että positiivisella sosiaalisella ympäristöllä on merkitystä siinä, millä tavalla työntekijät pystyvät omaksumaan oman työnsä määrittelyyn. Vastavuoroinen, luotettava ja positiivinen vuorovaikutus edesauttaa työntekijöiden omaa kykyä hahmottaa oman työskentelyn merkitys ja vaikuttavuus. Näkemystä tukee myös Karinan ym. (2017, 446) tutkimustulokset esihenkilön kuuntelutaitojen merkityksestä työntekijöiden tehokkaassa johtamisessa. Tutkimuksessa todettiin, että kuuntelulla on suuri merkitys vuorovaikutuksen laadun arvioinnissa. Työntekijöiden käsitys esihenkilön kuuntelutaidosta on suoraan yhteydessä tunteeseen oikeudenmukaisesta kohtelusta sekä siihen, millä tavalla esihenkilön johtamiseen suhtaudutaan.

Huttunen (2018, 105) nostaa esille vuorovaikutustaitoihin liittyviä tekijöitä, joita ovat mm. toisen asemaan asettuminen, keskinäinen kunnioitus, myönteisiin asioihin keskittyminen, taito antaa rakentavaa ja kehittävää palautetta sekä kannustaminen organisaation jäseniä yhteiseen tekemiseen. Esihenkilön tulee mukauttaa vuorovaikutustaan vastaanottajan tarpeiden mukaan. Tätä kautta saadaan esille asiat oikealla tavalla ja oikeassa mittasuhteessa, minimoidaan väärinkäsitykset ja tulkintaerot. (Ojala 2018, 289.)

Vuorovaikutus koostuu osin pienistäkin asioista, kuten eleistä ja äänen painosta. Vuorovaikutustilanne sisältää aina sanatonta viestintää, joka osaltaan vaikuttaa vastaanottajan muodostamaan tulkintaan viestin sisällöstä. (Pekkari 2016, 30.) Esihenkilötyöskentelyssä vuorovaikutustaidot ovat merkityksellisiä, jotta työntekijät saadaan työskentelemään sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Esihenkilötyössä on tärkeää myös kuunnella aidosti työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä. Myös kuuntelu on osa vuorovaikutusta. (Huttunen 2018, 106-107, 109.) Scheuer (2014, 423) korostaakin aidon kuuntelun ja läsnäolon merkitystä, jolloin

työntekijästä tulee puhuja ja esihenkilöstä kuuntelija. Tämä edesauttaa aidon ja rehellisen mielipiteen muodostumista.

Vuorovaikutuksessa keskiössä on aito läsnäolo. Toimiva vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen rakentumista ja säännöllistä palautteen antamista. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 114.) Huttusen (2018,87) mukaan organisaation jäsenten välillä tulisi vallita luottamuksellinen ilmapiiri. Tällöin vaikeistakin asioista on helppo keskustella avoimesti. Luottamuksellisuus lisää työtyytyväisyyttä, avoimuutta, motivaatiota, vastuullisuutta ja tuo kaikkeen tekemiseen varmuutta. Kehittyminen ja eteenpäin meneminen onnistuu huomattavasti paremmin organisaatiossa, jonka ilmapiiri on vahvasti luottamuksellinen.

Kuten aiemmin mainittiin, Lehikoinen & Sinivuori (2014, 113) toivat esille, että toimiva vuorovaikutus tukee kehityskeskustelujen toteuttamista. Kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen keskustelu, joten esihenkilö voi omalla toiminnallaan myös estää laadukkaan keskustelun toteutumisen. Esihenkilön toiminnan tulee olla oikealla tasolla säännöllisesti, ei pelkästään kehityskeskustelussa. Tärkeää on kaikkien organisaation jäsenten oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu sekä innostavan ja motivoivan ilmapiirin rakentaminen arjessa. (Kuusela 2013, 40.)

Vuorovaikutus tukee organisaation kehittymistä, ja osaltaan edesauttaa oppimista (Ojala 2018, 48, 69). Voidaan siis katsoa, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on merkitystä osaamisen kehittämisen kannalta, mutta ennen kaikkea esihenkilöt määrittelevät organisaation vuorovaikutuksen laadun (Ojala 2018, 298). Forsten-Astikaisen & Kultalahden (2019, 12) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat esihenkilön vuorovaikutuksen eri tavalla. Merkitystä on työntekijän aseman lisäksi palvelussuhteen laadulla; onko henkilö määräaikaisessa vai vakituksessa työsuhteessa. Onkin tärkeä tiedostaa, että vuorovaikutuksen laadun määrittelyn vaikuttavat eri tekijät.

Palaute

Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014, 37, 89) mukaan palaute on dialogia, viestintää, koostuen havainnosta ja havainnon vaikutuksista. Rötkin (2015, 110) toteaa, että palautteessa on kyse puhtaasti mielipiteestä. Kuusela (2015, 87) nostaa palautteen osaksi esihenkilötyöskentelyä.

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 63) nostavat esille huomion siitä, että palaute ei tarkoita pelkästään sanallista viestintää, vaan henkilöiden ilmeet, eleet ja toimintatavat ovat osa palautteen antamista. Rötkin (2015, 110-11) tukee tätä näkemystä nostamalla esille, että palautetta annetaan huomaamatta jatkuvasti. Ei pelkästään silloin kun palautteen antamiseen on erillisesti valmistauduttu.

Työntekijät tarvitsevat palautetta työskentelystään; missä on onnistuttu ja missä olisi kehitettävää. Palautteen antamiskäytäntöistä on hyvä keskustella organisaation ylemmällä tasolla, jotta palautteen antamisesta tulee osa päivittäistä johtamista. (Huttunen 2018, 115.) Organisaatio voi omalla toiminnallaan edesauttaa tai estää toimivan palautekulttuurin muodostumisen (Ahola & Lohtaja-Ahonen 2014, 38). Huttusen (2018, 235-236) mukaan esihenkilöt tavoittelevat kehityskeskusteluilla mm. palautteen antamista ja saamista sekä mahdollisuutta keskustella osaamisesta. Työntekijät puolestaan toivovat muutakin kuin palautetta suoriutumisen tai osaamisesta, kattavaa käsitystä työn merkityksestä myös organisaation kannalta.

Perinteisessä palautemallissa keskustelu aloitetaan ja lopetetaan positiivisella palautteella, ja korjaava palaute annetaan positiivisten palautteiden välissä. Jatkuvasti käytettynä metodi saattaa menettää tehonsa. (Hardavella ym. 2017.) Ludwig (2014) nostaa perinteisen palautemallin rinnalle toisenlaisen näkemyksen. Tutkimuksessa saavutettiin paremmat tulokset palautemallilla, jossa ensin annettiin korjaava palaute, ja tämän jälkeen positiivinen palaute.

Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014, 63) mukaan *Kaikki hyvin annettu palaute on hyvää, koska se kehittää. Siksi kaikki hyvin annettu palaute on rakentavaa. Huono ja kielteinen palaute ovat huonosti annettua palautetta.* Hardavella ym. (2017, 327-328) mukaan oikein annettu palaute on merkityksellistä myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Palautteen antamiselle tulisi tavoitella parempaa suoriutumista. Edellytyksenä on, että palaute on osattu antaa rakentavasti. Palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää, vaikka palautteen antamista pitäisi vielä harjoitella. Mikäli työntekijä ei saa palautetta työskentelystään, ei hän pysty muuttamaan toimintaansa.

Organisaatiossa tulee käydä keskustelua siitä, millaisista asioista palautetta annetaan ja millä tavalla. Tällä tavalla estetään mahdollisten väärinkäsitysten syntymistä (Ahola & Lohtaja-Ahonen 2014, 40). Työntekijät kokevat saamansa palautteen eri tavalla. Esihenkilön pitää mukauttaa palautteen antamista vastaanottajan mukaisesti, jotta palautteella saavutetaan haluttu hyöty. (Rötkin 2014, 115-116.) Palautteen antamista tulee harjoitella, jotta palaute annetaan sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Näin toimimalla jokaisen työntekijän on helpompi antaa ja vastaanottaa palautetta. (Ahola & Lohtaja-Ahonen 2014, 41.) Su (2016) tarkastelee artikkelissaan millä tavalla palaute annetaan henkilöille, jotka vastaavat palautteeseen vahvalla tunnereaktiolla tai ryhtyvät puolustuskannalle. Tärkeää on nostaa aluksi esille selkeä positiivinen syy palautteen antamiselle. Esihenkilön tulee myös valmistautua palautteen antamiseen erityisen hyvin ja muistaa, että annettava palaute on

perusteltava hyvin. Tärkeää on varata palautteen antamiselle rauhallinen tila ja pysyä itse rauhallisena.

Huttusen (2018, 116) mukaan palautetta ei tulisi kohdistaa pelkästään hyviin työsuorituksiin, vaan palautetta tulisi antaa myös oikeanlaisesta asennoitumisesta työntekoon. Huttunen (2018, 116) tuo esille, että positiivisella palautteella voidaan ohjata työntekijöitä parempiin työsuorituksiin, joten palautteen antamisella on merkitystä myös motivoinnin näkökulmasta. Palautteella on merkitystä myös oppimisen näkökulmasta. Oikeanlaisen ja oikea-aikaisen palautteen kautta palautteen vastaanottaja saa tietoa onnistumisestaan sekä siitä, millä tasolla suoriutuminen ylipäättään on. (Ojala 2018, 36.)

Palautetta tulisi antaa säännöllisesti, ei pelkästään kerran vuodessa tapahtuvassa kehityskeskustelussa. Palautteen tulee myös olla kahdensuuntaista, esihenkilöltä työntekijälle ja toisinpäin. Työntekijä antaessa palautetta esihenkilön tulee aidosti pysähtyä kuuntelemaan mitä hänelle kerrotaan. Tällä tavalla tietoon saattaa tulla täysin uusia asioita, tai välitöntä puuttumista edellyttäviä asioita. Panostamalla jatkuvaan ja säännölliseen palautteen antamiseen työntekijä voi heti muuttaa toimintaansa ja vastaavasti esihenkilö puuttua esille tulleisiin epäkohtiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32-33.)

3 Osaamisen johtaminen

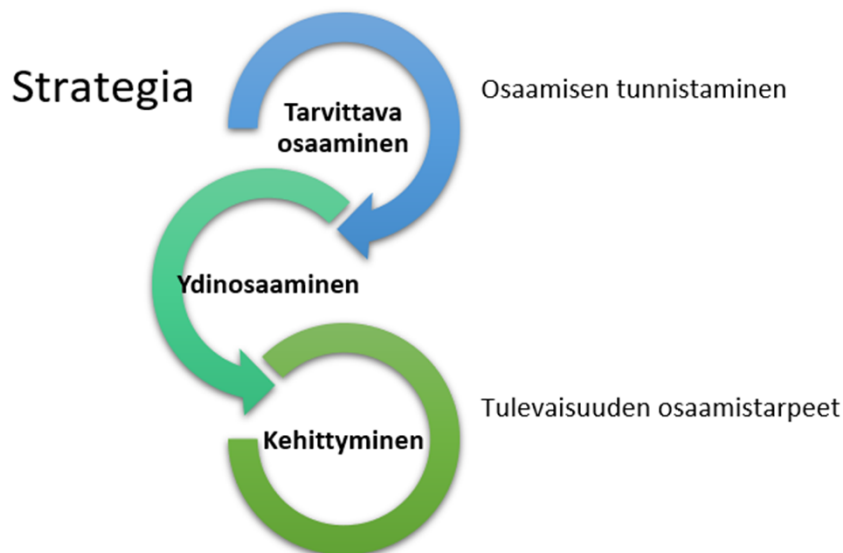
Organisaatio tarvitsee johtajuutta. Rakenteen, joka ohjaa työskentelyä tavoitteellisesti strategisten päämäärien mukaisesti. Prosessien määrittely, arjen työtehtävien hoitaminen ja organisaation perustehtävän toteuttaminen ei onnistu ilman johtajuutta. (Huttunen 2018, 28-29.) Huttusen (2018, 24) käsityksen mukaan johtamisen käytänteet ovat riippuvaisia organisaatorakenteesta. Rakenteilla voidaan joko edesauttaa tai estää yhteistyön tekemistä. Johtaminen tarvitsee tuekseen myös vastuiden määrittelyä, jotta johtaminen tukee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Huttunen 2018, 24-25.) Johtajuus tarvitsee tuekseen myös tietoa, mutta ilman oikeanlaista osaamista ei saavuteta haluttuja tuloksia. Osaamisesta onkin muodostunut yksi tärkeimmistä organisaation olemassaolon edellytyksistä. (Nazim & Mukherjee 2016, 7.) Österbergin (2014, 143) mukaan oikeanlainen osaaminen on keino edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Jatkuva osaamisen kehittäminen varmistaa organisaation kompetenssin (Lehkonen & Sinivuori 2014, 53).

Viitalan & Jylhän (2019) mukaan *Osaamisen johtamisella (knowledge management) tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä yrityksessä*. Kuntatyönantajat (2011, 8) nostaa esille organisaation jokaisen jäsenen velvollisuuden vastata omasta kehitymisestä. Osaamisen johtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen liittyy yksilöosaamisen johtamiseen, jossa olennaista on strategiaa tukeva osaamisen hallinta. Toisena esille nousee tiedon johtaminen, jota kautta varmistetaan hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja jakaminen. Kolmas osa-alue liittyy organisaation oppimisen tarkasteluun, jossa tavoitteena on osaamisen jatkuva kehittäminen.

Kauhanen (2012, 142-143) toteaa, että osaamisen johtamisen tarkastelu on osin organisaatiosidonnaista, sillä tiedon ja osaamisen johtaminen perustuu eri koulukuntien näkemyksiin. Kauhanen (2012, 142-143) viittaa Kirjavaisen ja Laakso-Manniseen jaotteluun, jossa koulukunnat ovat *tiedon johtaminen, älykkään pääoman johtaminen, kompetenssipohjainen johtaminen ja oppiva organisaatio*. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä osaamisen johtamista tarkastellaan yleisellä tasolla ottamatta kantaa kunkin koulukunnan ominaispiirteisiin. Delamaren & Winterton (2015, 39-41) puolestaan totesivat tutkimuksessaan, että osaamisen määrittely ja tätä kautta myös osaamisen johtaminen määritellään eri tavalla eri maissa. Yhdenmukaisen tai ainoan oikean käsityksen muodostaminen osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä ei ole realistista. Tämän tutkimuksen katsaus osaamisen johtamisen ja kehittämiseen teoriaan ja tutkimuksiin onkin vain yksi näkemys, ei absoluuttinen totuus.

Osaamisen johtamisen ytimessä on kyky tunnistaa osaamista, tulevaisuusajattelu sekä jatkuvan oppimisen periaate (Kuvio 3). Osaamista tulee johtaa strategisesti, jotta tulevaisuuden osaamistarpeisiin kyetään vastaamaan. (Gustafsson & Marniemi 2012, 103.)

Strategiasta täytyy viestiä siten, että se on kirkkaana kaikilla organisaation jäsenille, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus mukauttaa omaa toimintaansa siten, että määritellyt tavoitteet saavutetaan (Österberg 2014, 143).



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Sumkin & Tuomi 2012, Viitala & Jylhä 2019).

Tarvittava osaaminen määritellään strategian mukaisesti siten, että osaaminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Osaamistarpeiden määrittelyn kautta saadaan selville, millaista osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista tulee hankkia tai kehittää (Viitala & Jylhä 2019). Osaamisvaatimukset tulee huomioida strategiatyöskentelyssä, jolloin osaamisen kehittämisestä tulee suunnitelmallista (Kuntatyöntajat 2011, 6). Österberg (2014, 149) nostaa esille, että työntekijöiden kehittämistarpeiden määrittely lähtee organisaation ydintoiminnasta, -osaamisesta sekä tarpeista. Määrittely tulee tehdä laajasti kaikki organisaation tasot huomioiden. Ei siis riitä, että tunnistetaan yksilön kehittämistarpeet vaan tarpeet tulee määrittellä koko organisaation tasolla sekä tarvittaessa tiimi- tai työyksikkötasolla. Sydänmaalakan (2000, 123) mukaan osaamistarpeiden määrittely organisaation kaikilla tasoilla edesauttaa osaamistarpeiden viemistä yksilötasolle ja tätä kautta myös ydinosaamisen määrittely helpottuu.

Tarvittava osaaminen tarvitsee tueksi vahvaa ydinosaamista. Ilman tarvittavaa ydinosaamista ei strategisia tavoitteita saavuteta. (Viitala & Jylhä 2019). Ydinosaamisen määrittely ja varmistaminen on organisaation johdon vastuulla myös siten, että tarkastellaan tulevaisuuden osaamistarpeita. (Sumkin & Tuomi 2012.) Kuntatyöntäjien (2011, 6) mukaan

organisaatiossa oleva ydinosaaminen on määriteltävä vision pohjalta ja samalla määriteltävä, mitkä osaamisalueet voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta.

Osaamista voi lähestyä yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta (Huttunen 2018, 212). Hanhinen (2011, 9) avaa osaamisen käsitettä jakamalla osaamisen kolmeen osa-alueeseen, joista jokainen on merkityksellinen työtehtävässä onnistumisen ja organisaation menestyksen kannalta. Osaamisalueet ovat kvalifikaatio, kompetenssi sekä ammattitaito. Kvalifikaatio pitää sisällään työn toteuttamisen kannalta olennaiset tekijät, kuten prosessitietämys ja tehtävän suorittamiseen liittyvät henkilökohtaiset ominaisuudet. Kompetenssi puolestaan liittyy työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten tietoihin, taitoihin ja kehittymiskyvyn. Ammattitaito yhdistää kvalifikaation sekä kompetenssin ja tekee työstä suoriutumisen näkyväksi.

Laajemmassa mittakaavassa tarvitaan laaja-alaista, kaikilla organisaatiotasolla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, jotta organisaatiolla on nyt ja tulevaisuudessa edellytyksiä toimia kannattavasti. Tämä puolestaan edellyttää, että organisaatiossa on määritelty millä tavalla osaamista kehitetään (Huttunen 2018, 212-213.)

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen edellyttää osaamisen tunnistamista. Esihenkilötyöskentelyllä on merkittävä osuus osaamisen tunnistamisessa, sillä osaaminen tulee esille osin työ suorittamista seuraamalla. (Kupias ym. 2014, 64-65.) Osaamistarpeita voidaan määritellä myös kehityskeskustelujen avulla (Österberg 2014, 150). Kaikenlaiset vuorovaikutustilanteet työntekijöiden kanssa auttavat esihenkilöä muodostamaan hyvän käsityksen osaamisen nykytilasta (Ojala 2018, 298). Osaamisen tunnistamisessa voidaan käyttää myös osaamiskartoituksia, joiden avulla pystytään tunnistamaan olemassa olevan osaamisen lisäksi mahdolliset osaamisvajheet. (Kupias ym. 2014, 70). Osaamiskartoituksen kokonaisuus auttaa hahmottamaan osaamisen kehittämiskohteet (Juuti & Vuorela 2015, 72).

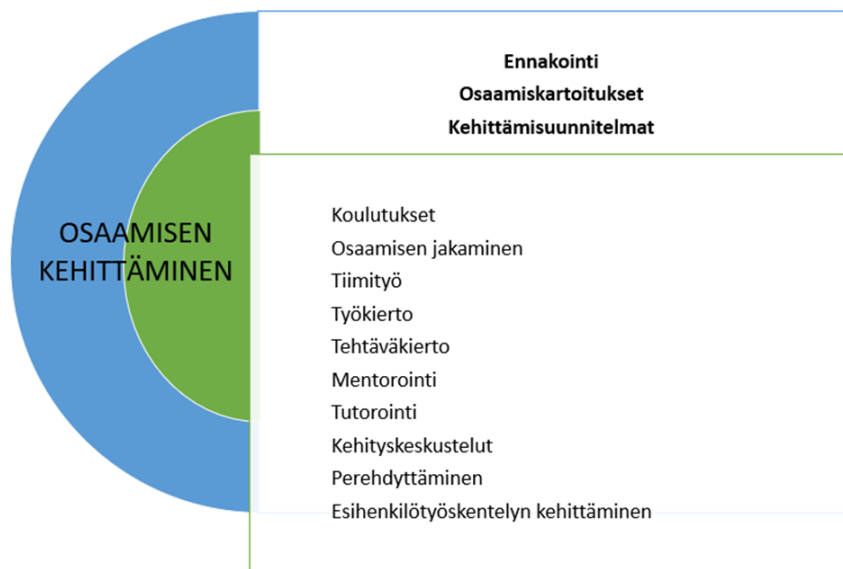
Lehkosen & Sinivuoren (2014, 54) mukaan osaamisen kehittämisessä keskiössä on monipuolinen osaaminen, joka tukee uusien asioiden oppimista sekä mahdollistaa laajemmin töiden jakamisen ja sijaistaminen. Osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, jota puolestaan tukevat sopivasti haastavat työtehtävät. Liian vaativat työtehtävät ilman samanaikaista osaamisen kehittämistä vaikuttavat heikentävästi paitsi työsuorituksiin, mutta myös motivaatioon. (Ojala 2018, 83.) Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista, jotta kehittymistä myös tapahtuu. Osaamisen kehittämiselle tulee määritellä selkeät tavoitteet. (Eklund 2021, 104-106)

Oppimisesta saadaan jatkuvaa ja tasalaatuista ainoastaan pitämällä oppimista yllä arjessa ja keskusteluissa (Eklund 2021, 108). Lisäksi oppimisen tulee olla selkeä osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiorakenteen tulee olla oppimista tukeva. Toimintatapoja tuleekin tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. (Ojala 2018, 299.)

Organisaatioissa on perinteisesti tarkasteltu työtehtävien ja osaamisvaatimusten muutoksien vaikutusta (Ojala 2018, 25). Ojala (2018,26) nostaa esille perinteisen oppimisen, jossa selkeästi määriteltyä oppimistavoitetta tavoitellaan ennalta määritellyn suunnitelman mukaisesti. Organisaation ylimmän johdon tulee sitoutua osaamisen kehittämiseen. Toisaalta organisaation rakenteiden tulee kannustaa osaamisen kehittämiseen myös itsenäisesti ja ilmapiiriin tulee olla oppimisen kehittämistä tukeva. (Österberg 2014, 148.) Osaamisen kehittämisen rakenteet saattavat myös hidastaa tai jopa estää oppimista, mikäli osaamista ei tarkastella kokonaisvaltaisesti ja tärkeänä osana työstä suoriutumista. Osaamisen kehittämisen tulee olla osa organisaatiokulttuuria, ei pelkästään yksittäinen henkilöstöjohtamisen osa. (Garavan & McGuire 2001, 158-160.)

Österbergin (2014, 147) mukaan osaaminen kehittyy oppimisen kautta. Oppimisessa uudet asiat yhdistyvät vanhaan ja tätä kautta tapahtuu myös toimintatapojen kehittymistä. Tärkeää on reflektoida uutta suhteessa vanhaan ja tehdä tarvittavat muutokset. Oppiminen ei ole puhtaasti esihenkilötyön kautta toteutettava asia, vaan yksilön omalla toiminnalla ja asennoitumisella on valtava merkitys. (Österberg 2014, 147-148.) Lache (2011, 125-126) näkee ammatillisen pätevyyden konkreettisina tekoina. Oikeanlaisena asenteena sekä kyynä hahmottaa ja yhdistää tietoa. Osaamista on työssä tarvittavien työvälineiden käyttö ja hyödyntäminen. Osaamiseen yhdistyy aina oppimiseen vaikuttaneet aiemmat kokemukset.

Huttusen (2018, 211) mukaan osaamisen kehittäminen on kokonaisuus, johon sisältyy aina myös kehittymistä. Taustalla vaikuttavat ennakointi, osaamiskartoitukset ja kehittämissuunnitelmat (Kuvio 4). Ennakointi on osa laajempaa kokonaisuutta, jossa tarkastellaan työvoiman yleisen saatavuuden lisäksi henkilöstörakennetta kokonaisuutta, joka pitää sisällään eläköitymisestä aiheutuvat rekryointitarpeet (Kuntatyönantajat 2011, 7-8). Osaamiskartoitukset toimivat osaamisen kehittämisen suunnittelun pohjana sekä auttavat hahmottamaan millaista osaamista organisaatiosta puuttuu (Eklund 2021, 106-107). Kupias ym. (2014, 70-73) korostavat osaamiskartoitusten tekemistä läpi koko organisaation painottaen työtehtävien kannalta merkityksellistä osaamista. Vain tätä kautta osaaminen tulee näkyväksi organisaation kaikilla tasoilla. Kauhanen (2012, 149) nostaa osaamisen kehittämisen määrittelyn keinoksi yksilön kokonaisvaltaisen osaamisen arvioinnin pitäen sisällään itsearvioinnin, esimiehen ja tiiminjäsenten arvioinnin sekä asiakkaiden tekemän arvioinnin.



Kuvio 4. Osaamisen kehittämismenetelmät (mukaillen Kuntatyönantajat 2011, 7-8).

Osaamisen kehittäminen strategisesti ja suunnitelmallisesti edellyttää kehittämissuunnitelmien laatimista (Kuntatyönantajat 2011, 8). Kupias ym. (2014, 93) toteavat, että kehittämissuunnitelma laaditaan aina strategian vaatimusten mukaisesti. Ilman selkeää yhteyttä strategiaan ei osaamisen kehittämisellä saavuteta vaikuttavuutta organisaation toiminnan kannalta. Kamensky (2015, 185-186) nostaa esille yksilön vastuun oman työn kehittämisestä ja samalla korostaa esihenkilötyöskentelyn ja johtamisen merkitystä, jota ilman kehittymistä ei saada aikaan. Osaamisen kehittäminen onkin kohdistettava myös esihenkilötyöskentelyn kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on useita. Varmastikin yleisimmin käytetty muoto on erilaiset koulutukset. Koulutuksiin osallistuminen ja koulutusten järjestäminen tulee pohjautua osaamisen kehittämiseen, sillä koulutuksilla tuetaan työntekijöiden työstä suoriutumista. Koulutukset tulee kohdistaa ja suunnitella osaamisen kehittämisen tarpeiden mukaisesti. (Kupias ym. 2014, 102-103; Eklund 2021, 160-163.)

Kupias ym. (2014, 102) toteavat että osaaminen koostuu pääsääntöisesti työn tekemisen sisällöstä. Yksi keino jakaa ja lisätä osaamista on tehtäväkierto. Tätä kautta varmistetaan organisaatiossa työntekijöiden laajempi osaaminen. Toisaalta uuden ihmisen siirtyessä uusiin tehtäviin tapahtuu usein myös toimintojen ja työskentelytapojen kehittämistä. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 126-128.) Työkierron ja tehtäväkierron rinnalla työntekijälle voidaan tarjota haasteellisimpia tehtäviä perustehtävien rinnalle sekä työn sisällön monipuolistaminen (Kauhanen 2012, 154-155). Muita osaamisen kehittämisen keinoja ovat mm.

sijaistaminen, työtehtävien muuttaminen, mentorointi. Uusien työntekijöiden aloittaessa on hyvä tiedostaa perehdyttämisen merkitys, jolloin oppimista tapahtuu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä (Österberg 2014, 149.)

Kehityskeskustelut toimivat osaamisen kehittämisen välineenä. Tämä edellyttää, että osaaminen ja sen kehittäminen on keskustelussa keskiössä. (Eklund 2021-176-177.) Kupias ym. (2014, 87-88) kuvaavat kehityskeskustelua yksilöllisenä osaamiskartoituksena. Osaamisen kehittäminen tulee näkyväksi kehityskeskusteluissa esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa nykyisen osaamisen ja yleisten kehittämistarpeiden kautta.

Lache (2011, 125) nostaa esille työntekijöiden osaamisen kehittämisen varjopuolen; osaavat työntekijät haluavat haastaa itseään jatkuvasti ja hakeutuvat aktiivisesti uusiin haasteisiin. Organisaation tulisi panostaa näiden henkilöiden sitouttamiseen ja tätä kautta varmistaa organisaatiossa tarvittavan osaamisen taso. Kamensky (2015, 186) toteaa, että osaamisen kehittämisen vaarana on tiedon jääminen liian ylätasolle siten, ettei uusi hankittu tietoa tai paranna työtehtävästä suoriutumista.

4 Tutkimus

4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmän valinta tulee tehdä tutkittavan ongelman mukaisesti. Tavoiteltaessa kehittämistä, tulee lähestymistapa valita siten, että tutkimus aidosti tukee kehittymistä. (Ojasalo ym. 2014, 51-52.) Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena. Tutkimuksessa tavoitellaan Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessin uudistumista. Tavoite tukee tutkimusmenetelmän valintaa, sillä kehittämistutkimuksessa olennaista on muutoksen aikaansaaminen (Kananen 2015, 39). Tutkimus ei puhtaasti täytä kehittämistutkimuksen määrittelyä, sillä esitettyjen muutosten toteutumisen arviointi tapahtuu tutkimuksen jälkeen. Tutkimus on yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta.

Tutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat Hirsjärven ym. (2014, 140-141) toteamat käsitteiden määrittely sekä päätelmien perustuminen numeeriseen tietoon. Käsitteiden avulla on pyritty tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä, eli tässä tutkimuksessa kehityskeskustelua ja osaamisen kehittämistä, joka puolesta on osa osaamisen johtamista. Kyselytutkimuksen tulokset puolestaan on esitetty taulukoissa, jotka sisältävät sekä tilastollista että prosentuaalista tietoa. Kyselytutkimus piti sisällään myös avoimia kysymyksiä. Tällä tavoiteltiin tutkittavana olevan kohteen, eli kehityskeskusteluprosessin, laajempaa ja kokonaisvaltaista hahmottamista (Hirsjärvi ym. 2014, 161).

Hirsjärven ym. (2014, 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa perustana on todellisen elämän kuvaaminen kaikenkattavasti tavoitteena löytää ja paljastaa tosiasioita. Tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat Hirsjärven ym. (2014, 164) toteamat kokonaisvaltainen tiedon hankinta, laadullisen metodin käyttäminen sekä tietoisesti valittu kohdejoukko. Kvalitatiivisena menetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä, jossa pohjatietona käytettiin esihenkilökyselyn tietoja. Työpajassa tavoiteltiin kokonaisuuden selkeämpää hahmottamista. Työpajaan osallistujat valittiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa siten, että työpajaan osallistuvien suorassa tai välillisessä alaisuudessa työskentelee noin 60 % koko organisaation henkilöstömäärästä. Kaupunkiorganisaatiosta edustettuina oli perusturva, kasvu ja oppiminen sekä keskushallinto.

Aineiston hankinta ja analysointi

Esihenkilöiden kysely toteutettiin sähköisesti Zeffi kyselytyökalulla käyttämällä jana- ja vaihtoehtokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kokonaisuuksien hahmottamiseksi kysely (Liite 1) jaettiin kolmeen osaan: kehityskeskustelu, osaamisen kehittäminen, avoimet kysymykset. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse Äänekosken kaupungin 64 esihenkilölle ja kysely oli auki ajalla 23.3.-1.4.2021. Taustatietoja kartoitettiin 5 kysymyksen avulla,

kehityskeskusteluosio piti sisällään 24 kysymystä ja osaamisen kehittäminen 9 kysymystä. Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 10, joista 5 koski kehityskeskustelua ja 4 osaamisen kehittämistä. Yksi kysymys oli vapaalle palautteelle.

Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja tulosten esittäminen tehtiin siten, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Kyselyn analysoinnissa hyödynnettiin Zeffi kyselytyökalun valmiita raportteja ja tiedon lajittelumahdollisuuksia. Absoluuttiset arvot esitetään tutkimustuloksissa prosenttimuotoisina, joten vastausten keskiarvo on muodostunut vastauspisteiden mukaisesti (Zef). Osa kysymyksistä muodosti kokonaisuuden, joten tulokset esitetään myös keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Molempien lukujen avulla saadaan tuloksista kattavampi kuva, sillä keskihajonta kuvaa vastausten vaihtelua. Keskihajonnan avulla nähdään se, millä lailla vastaukset sijoittuvat keskiarvon ympärille. Keskihajontaa tulee tulkita aineiston perusteella, eikä voida erikseen määritellä missä tilanteessa pieni keskihajonta on positiivinen tai negatiivinen asia. (Vehkalahti 2014, 54-55.) Analysoinnissa ei tehty ristiintaulukointia vastaajien taustatietojen perusteella, vaan tulokset kuvaavat nykytilaa kokonaisuutena.

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset muodostivat kukin oman teeman. Analysointi tehtiin luokittelemalla kukin kysymys erikseen Exceliä hyödyntäen. Kanasen (2014, 113) mukaan luokittelu *tarkoittaa samaa tarkoittavien asioiden tai käsitteiden yhdistämistä*. Luokittelun avulla vastauksista saatiin poimittua samaa tarkoittavia asioita yhden käsitteen alle (Kananen 2014, 113).

Tutkimuksen toinen osa koostui työpajasta, johon kutsuttiin 5 toimeksiantajan edustajaa. Aiemmin mainittiin, että työpajaan osallistujat valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa siten, että työpajaan osallistuvien suorassa tai välillisessä alaisuudessa työskentelee noin 60 % koko organisaation henkilöstömäärästä. Tutkijan rooli työpajassa oli määritellä aihealue, jonka parissa työskenneltiin ja tämän jälkeen havainnoida osallistujien työskentelyä. Kanasen (2014, 66) mukaan tutkija ei saa vaikuttaa tutkimustuloksiin käytettäessä osallistavaa havainnointia tutkimusmenetelmänä. Tutkija toimi fasilitaattorin roolissa toimimalla puolueettomana osapuolena ja omalta osaltaan auttoi tarvittaessa pääsemään ideoinnissa eteenpäin, mutta kuitenkin siten, että työpajassa syntyneet ajatukset ja ideat olivat puhtaasti työpajaan osallistuvien tuottamia (Summa & Tuominen 2009, 9-10). Työpajan jokaisessa vaiheessa pääpaino oli ideoinnissa. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon ideoita ja ajatuksia käsiteltävästä asiasta. Ideoinnin tukena käytettiin joissakin kohdissa esiin tulleiden ehdotusten lajittelua tärkeysjärjestykseen, jolla tavoiteltiin osin parempaa sitoutumista kehittämistyöhön ja aidosti toteuttamiskelpoisten ideoiden parempaa hahmottamista. (Summa & Tuominen 2009, 20, 28-30.)

Osallistujille lähetettiin viikko ennen työpajaa erillinen materiaali etukäteen tutustuttavaksi (Liite 2). Materiaali piti sisällään tietoa esihenkilöiden kyselyn vastauksista, työpajassa käsiteltävistä asioista sekä aikataulun. Työpaja aikataulutettiin, jotta kaikki osiot tulee käsitellyä. Työpajassa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka on esitelty kohdassa 1.2. Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Työpaja suunniteltiin pidettävän 7.5.2021. Osalle työpajaan kutsutuista tuli pakollinen este, joten työpaja jaettiin kahdelle päivälle. Alkuperäisenä päivänä, 7.5.2021, työskenneltiin kehityskeskustelun parissa ja 10.5.2021 keskityttiin osaamisen kehittämiseen. Jakamalla työpaja kahdelle päivälle saatiin kaikki työpajaan kutsutut osallistumaan työskentelyyn. Työpajat nauhoitettiin tulosten analysoinnin tueksi.

Työpaja toteutettiin sähköisesti Teamsin välityksellä. Osallistujamäärän koosta johtuen työskentely tapahtui yhdessä tilassa. Työskentelyssä hyödynnettiin sähköistä Flinga -työkalua. Eri osioissa käytettiin joko Flinga Wall – tai Flinga Whiteboard -työkalua. Näiden työkalujen avulla osallistujat saatiin etäyhteydenkin kautta aktiivisesti mukaan. Flinga wall mahdollistaa ideoiden kirjaamisen sekä esimerkiksi omien suosikkien määrittelyn. Jokainen osallistuja myös näkee reaaliajassa toisten kirjaamat ideat. Flinga Whiteboard puolestaan auttoi hahmottamaan kokonaisuuksia. (Nordtouch.) Flingan avulla työpajan työskentely saatiin kirjalliseen ja visuaaliseen muotoon. Aihealueiden kohdalla käytiin lisäksi keskustelua ja osa keskusteluista litteroitiin tarkempaa analysointia varten. Analysointi tehtiin teemottelemalla keskusteluissa esiin tulleita yhdistäviä tai erottavia asioita (KvaliMOTV) Tätä kautta työpajan kirjallisten tulosten tueksi saatiin laadullisesta aineistosta tehtyä päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2014, 224-225).

4.2 Tutkimustulokset

4.2.1 Kyselytutkimus

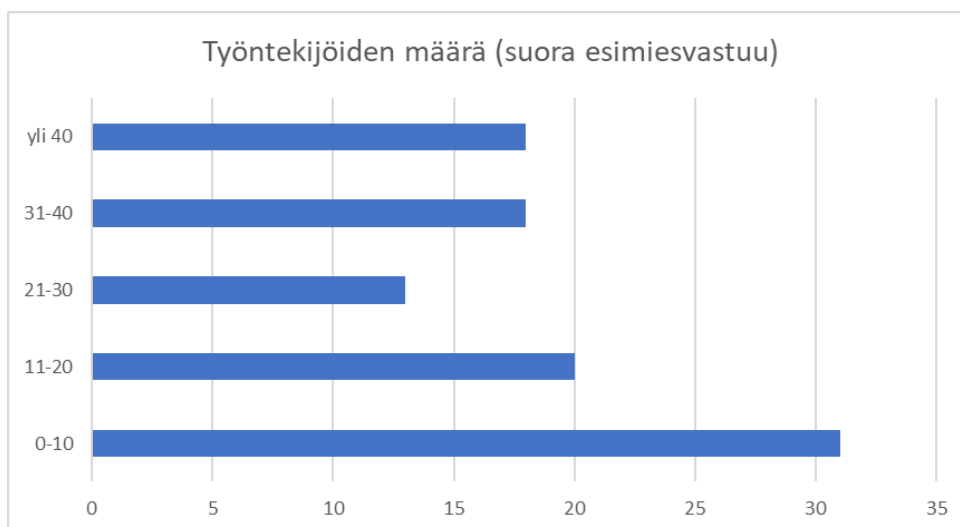
Kyselylomakkeeseen saatiin vastaukset 40 esihenkilöltä, joten kyselyn vastausprosentiksi muodostui 63 %. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä 70 % koostuu perusturvan ja kasvun ja oppimisen toimialan esihenkilöistä (perusturva 35 %, kasvu ja oppiminen 35 %). Keskushallinnon alaisuudessa työskenteleviä esihenkilöitä oli 15 %, teknisen ja ympäristön 10 % ja vapaa-ajan 5 %. Äänekosken kaupungin henkilöstöstä yhteensä 82,88 % työskentelee perusturvan ja kasvun ja oppimisen toimialalla, joten myös esihenkilöitä työskentelee näillä toimialoilla suhteessa enemmän muihin toimialoihin verrattuna. Huomioitaessa vastaajien määrä toimialoittain voidaan todeta, että vastanneiden jakauma vastaa hyvin toimeksiantajan organisaatorakennetta.

Esihenkilöiden työ- tai virkasuhteen pituus vaihtelee alle viidestä vuodesta yli 15 vuoteen (Kuvio 5). Vastaajista suurin osa (37,5 %) on työskennellyt nykyisessä tehtävässä enintään 5 vuotta. Pitkän esihenkilökokemuksen omaavien vastaajien määrä (32,5 %) oli lähes samansuuruinen.



Kuvio 5. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

Suorien alaisten määrä on suurimmalla osalla (64,1 %) enintään 30 (Kuvio 6). Suorien alaisten määrä on suoraan verrannollinen vastaajien esihenkilöasemaan, sillä suurin osa vastaajista (27) työskenteli työyksikön esihenkilönä. Vastaajissa oli lisäksi toimialajohtajia (alle 5), vastuualuejohtajia (alle 5) sekä tulosalueen esihenkilöitä (alle 5).



Kuvio 6. Vastaajien suorassa alaisuudessa olevien työntekijöiden määrä

Kehityskeskustelu

Kyselylomakkeen toinen osio keskittyi kehityskeskusteluun. Vastausten perusteella kehityskeskusteluja toteutetaan pelkästään yksilökeskusteluina 19 esihenkilön alaisuudessa. Niukka enemmistö (21 esihenkilöä) vastasi toteuttavansa sekä yksilö- että ryhmäkeskusteluita. Kehityskeskustelujen nykytilaa kartoitettiin 13 väittämän avulla (Taulukko 4), jossa vastausasteikko oli täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä välillä.

| Kysymys | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---|-----------|--------------|
| Kehityskeskusteluilla on selkeä tavoite. | 4.0 | 0.7 |
| Kehityskeskustelut tukevat onnistumistani esihenkilötyössä. | 3,8 | 0.8 |
| Kehityskeskustelut tukevat perustehtävän toteuttamista. | 4,1 | 0.6 |
| Kehityskeskustelut tukevat organisaation strategiaa. | 3,7 | 0.9 |
| Mikäli kehityskeskusteluissa herää huoli työntekijän motivaatiosta, jaksamisesta jne., ryhdytään konkreettisiin toimenpiteisiin. | 4,3 | 0.8 |
| Kehityskeskustelujen ilmapiiri on avoin. | 4,3 | 0.6 |
| Kehityskeskustelujen ilmapiiri on luottamuksellinen. | 4,6 | 0.5 |
| Vuorovaikutus on toimivaa kehityskeskusteluissa. | 4,3 | 0.7 |
| Esimiehenä annan kehityskeskustelussa palautetta työntekijän työskentelystä. | 4,3 | 0.8 |
| Saan kehityskeskustelussa palautetta omasta työskentelystäni. | 4,2 | 0.8 |
| Osaamiseni on riittävä kehityskeskustelujen läpiviemiseen. | 4,1 | 0.9 |
| Esihenkilöiden osaaminen on riittävä kehityskeskusteluiden läpiviemiseen. | 3,9 | 1.0 |
| Kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan vuoden aikana vähintään kerran ja tarvittaessa tehdään toimenpiteitä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. | 3,2 | 0.9 |

Taulukko 4. Kehityskeskustelun kokonaisuus (n=40).

Kehityskeskustelun tavoitteellisuus on hyvällä tasolla. Esihenkilöistä 64,9 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluilla on selkeä tavoite. Täysin samaa mieltä asiasta oli 21,6 % esihenkilöistä. Selkeästi huonoimmalla tasolla on tavoitteiden seuranta. Vastausten painottuminen asteikon keskelle herättää kysymyksen siitä, seurataanko tavoitteiden saavuttamista vuoden aikana ollenkaan tai onko seurannan tekeminen koettu merkitykselliseksi. Vastausten perusteella esihenkilöt kuitenkin ryhtyvät toimiin, mikäli kehityskeskusteluissa herää huoli työntekijään työntekoon vaikuttavissa asioista. Kehityskeskustelu siis johtaa tarvittaessa konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla pyritään vaikutta työhyvinvointiin liittyviin asioihin.

Taulukon 4 väittämät jaettiin edelleen omiksi kokonaisuuksiksi yllä mainitut väittämät pois lukien. Kokonaisuudet muodostettiin seuraavista näkökulmista: kehityskeskustelun tuki, kehityskeskustelujen ilmapiiri ja vuorovaikutus, palaute sekä esihenkilöiden osaaminen.

Kehityskeskustelut tukevat onnistumista esihenkilötyössä hyvin, vaikkakin lähes 30 % esihenkilöistä ei osannut arvioida tilannetta tai oli asiasta jokseenkin eri mieltä (Taulukko 5). Perustehtävän suhteen suurin osa esihenkilöistä koki, että kehityskeskustelut tukevat perustehtävän toteuttamista. Strategian tukemisen näkökulmasta kehityskeskusteluilla ei näyttäisi vastausten perusteella olevan kovinkaan merkittävää roolia. Kehityskeskusteluille on selkeästi tarvetta organisaation perustehtävän toteuttamisessa niin yksittäisen työntekijän kuin esihenkilön kannalta, mutta liityntäpinta strategiaan jää ohueksi.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | KA |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------------|------|
| Kehityskeskustelut tukevat onnistumistani esihenkilötyössä | 0,00 % | 5,09 % | 27,48 % | 49,95 % | 17,48 % | 4,10 |
| Kehityskeskustelut tukevat perustehtävän toteuttamista | 0,00 % | 2,52 % | 7,47 % | 67,53 % | 22,48 % | 4,10 |
| Kehityskeskustelut tukevat organisaation strategiaa | 0,00 % | 9,99 % | 30,05 % | 40,00 % | 19,96 % | 3,70 |

Taulukko 5. Kehityskeskustelun tuki (n=40).

Esihenkilöiden näkemyksen mukaan kehityskeskusteluissa vallitsee vahvasti luottamuksellinen ilmapiiri (Taulukko 6). Vuorovaikutus on selkeästi toimivaa ja kehityskeskustelut käydään avoimessa ilmapiirissä. Peruedellytykset laadukkaiden ja vaikuttavien kehityskeskustelujen toteuttamiselle ovat siis olemassa.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | KA |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-----|
| Kehityskeskustelujen ilmapiiri on avoin. | 0,00 % | 0,00 % | 7,45 % | 55,03 % | 37,52 % | 4,3 |
| Kehityskeskustelujen ilmapiiri on luottamuksellinen. | 0,00 % | 0,00 % | 2,53 % | 32,48 % | 65,00 % | 4,6 |
| Vuorovaikutus on toimivaa kehityskeskusteluissa. | 0,00 % | 0,00 % | 9,98 % | 47,48 % | 42,55 % | 4,3 |

Taulukko 6. Kehityskeskustelun ilmapiiri ja vuorovaikutus (n= 40).

Suurin osa esihenkilöistä kokee antavansa työntekijälle palautetta kehityskeskusteluissa. Sen sijaan palautteen saaminen omasta työskentelystä on hieman heikommalla tasolla. (Taulukko 7) Vastauksista ei voida päätellä liittykö esihenkilöiden kokemukset palautteen saamiseen omalta esihenkilöltä vai alaiselta. Kohdeorganisaation työhyvinvointikyselyssä kartoitetaan kokevatko työntekijät saavansa palautetta esihenkilöltään työstä suoriutumista. Viimeisimmän kyselyn vastausten keskiarvo oli 3,59 (Äänekosken kaupunki 2021b). Työhyvinvointikysely kartoitti palautteen saamista kokonaisuutena, mutta verrattaessa esihenkilöiden kyselyn vastauksia toimeksiantajan työhyvinvointikyselyn tuloksiin on nähtävissä, että palautteen antaminen nähdään osittain eri tavalla.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | KA |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-----|
| Esimiehenä annan kehityskeskustelussa palautetta työntekijän työskentelystä. | 0,00 % | 2,53 % | 10,00 % | 39,98 % | 47,49 % | 4,3 |
| Saan kehityskeskustelussa palautetta omasta työskentelystäni. | 0,00 % | 2,53 % | 15,00 % | 40,00 % | 42,45 % | 4,2 |

Taulukko 7. Palautteen antaminen ja saaminen

Esihenkilöt itse kokevat hallitsevansa kehityskeskustelujen pitämisen, mutta samalla on nähtävissä, että vastaajat kokivat, ettei esihenkilöiden osaaminen kehityskeskustelujen pitämiseen ole samalla tasolla (Taulukko 8). Vastauksissa ei kuitenkaan ole määrällisesti suurta eroa, eivätkä vastausten keskihajonnat poikkea merkittävästi toisistaan. Oma osaaminen on selkeästi arvotettu ylemmäs ja alaisuudessa olevien esihenkilöiden osaamisen suhteen ei olla yhtä varmoja.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | KA |
|---|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-----|
| Osaamiseni on riittävä kehityskeskustelujen läpiviemiseen. | 0,00 % | 9,98 % | 9,98 % | 40,03 % | 40,03 % | 4,1 |
| Esihenkilöiden osaaminen on riittävä kehityskeskusteluiden läpiviemiseen. | 0,00 % | 7,51 % | 22,51 % | 34,99 % | 34,99 % | 3,9 |

Taulukko 8. Esihenkilöiden osaaminen kehityskeskustelun toteuttamiseen.

Esihenkilöistä 92,5 % on sitä mieltä, että kehityskeskustelujen ei tule olla joka vuosi samansisältöinen. Kyselyssä kartoitettiin myös esihenkilöiden näkemyksiä kehityskeskustelussa käsiteltävien asioiden tärkeydestä (Taulukko 9). Tärkeimmäksi käsiteltäväksi asiaksi määriteltiin työssä jaksaminen. Tärkeysasteikolla mitattuna osaamisen kehittäminen sekä tavoitteiden asettaminen koettiin vähiten tärkeäksi, vaikkakin vastausten keskiarvo oli kauttaaltaan hyvin tasainen. Vastausten perusteella ei voida määritellä mitä asioita kehityskeskusteluissa olisi ehdottomasti käsiteltävä ja mitkä asiat eivät olisi yhtä tärkeitä.

| Kysymys | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---|-----------|--------------|
| Työssä jaksaminen | 4,7 | 0.4 |
| Työmotivaatio | 4,6 | 0.5 |
| Työstä suoriutuminen | 4,6 | 0.5 |
| Tavoitteiden asettaminen | 4,4 | 0.7 |
| Työhyvinvoinnin lisääminen | 4,6 | 0.6 |
| Osaamisen kehittäminen | 4,4 | 0.5 |
| Palautteen antaminen työntekijälle | 4,5 | 0.6 |
| Esihenkilötyö (johtaminen) | 4,6 | 0.5 |
| Palautteen saaminen omasta esihenkilötyöskentelystä | 4,5 | 0.7 |

Taulukko 9. Kehityskeskustelun osa-alueet.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus koostui 9 kysymyksestä. Kysyttäessä osaamiskartoituksista, esihenkilöistä 25 % vastasi, että työyksikössä tehdään osaamiskartoituksia. Toimialakohtaisesti tarkasteltuna osaamiskartoituksia tehdään suurimmaksi osaksi perusturvan toimialalla ja vähäisessä määrässä kasvun ja oppimisen toimialalla. Osaamisen kehittämisen nykytilaa kartoitettiin 9 väittämän avulla (Taulukko 10), jossa vastausasteikko oli täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä välillä.

| Kysymys | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| Kehityskeskustelujen avulla kehitetään työntekijöiden osaamista. | 3.8 | 0.9 |
| Tunnistan henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet. | 4.1 | 0.7 |
| Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan työntekijöiden osaamistarpeet. | 4.1 | 0.7 |
| Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan organisaation osaamistarpeet. | 3.7 | 0.9 |
| Kehityskeskustelulomakkeella kysytään osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia kysymyksiä. | 3.2 | 1.0 |
| Kehityskeskusteluissa sovitaan ainakin yksi osaamiseen liittyvä tavoite. | 3.7 | 1.0 |
| Osaamistani esihenkilötyössäni arvioidaan säännöllisesti. | 3.4 | 1.1 |
| Arvioin säännöllisesti alaisten osaamista. | 3.6 | 0.9 |

Taulukko 10. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (n=40).

Taulukon 10 väittämät jaettiin edelleen kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue tarkastelee osaamisen kehittämistä ja kehittämistarpeita, toinen osaamisen kartoittamista ja tavoitteellisuutta ja viimeinen osaamisen arviointia.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen kehityskeskustelujen avulla ei vastausten perusteella toteudu täysin (Taulukko 11). Toisaalta esihenkilöt kokevat, että kehityskeskustelut auttavat hahmottamaan oman työyksilön kannalta olennaiset osaamistarpeet. Tarkasteltaessa osaamistarpeiden hahmottamista organisaation näkökulmasta, on vastauksissa nähtävissä enemmän hajontaa ja epävarmuutta. Vastausten perusteella on nähtävissä, että osaamisen painopiste on yksilö- ja työyksikkötasolla, eikä osaamista lähestytä tai tarkastella juurikaan organisaation tarpeista.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | KA |
|---|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-----|
| Kehityskeskustelujen avulla kehitetään työntekijöiden osaamista. | 0,00 % | 5,02 % | 32,54 % | 39,97 % | 22,48 % | 3,8 |
| Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan työntekijöiden osaamistarpeet. | 0,00 % | 0,00 % | 19,99 % | 50,01 % | 30,00 % | 4,8 |
| Tunnistan henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet. | 0,00 % | 0,00 % | 17,52 % | 52,49 % | 30,00 % | 4,1 |
| Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan organisaation osaamistarpeet. | 0,00 % | 15,03 % | 22,49 % | 45,04 % | 17,52 % | 4,1 |

Taulukko 11. Osaamisen kehittäminen ja kehittämistarpeet (n=40).

Merkittävä osuus esihenkilöistä kokee, ettei nykyisellä lomakkeella täysin kysytä osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia kysymyksiä (Taulukko 12). Vastaus on merkityksellinen, sillä esihenkilöt kokivat kehityskeskustelujen auttavan melko hyvin työntekijöiden osaamistarpeiden hahmottamisessa. Tämä voi osin selittyä työpajassa ilmi tulleella tiedolla siitä, että työyksiköissä on käytössä myös omia kehityskeskustelulomakkeita ja toimeksiantaja ei velvoita työyksiköitä käyttämään intrasta löytyviä lomakkeita.

Osaamistarpeet tulee siis hahmotettua ilman kehityskeskustelulomakkeelle määriteltyjä kysymyksiä. Huomioitavaa on, että kehityskeskusteluissa ei läheskään aina sovita edes yhtä osaamiseen liittyvää tavoitetta. Osaaminen ei näyttäydä tavoitteellisena asiana kehityskeskustelussa, vaikkakin asiaa keskustelussa selkeästi käsitellään.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | KA |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-----|
| Kehityskeskustelulomakkeella kysytään osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia kysymyksiä. | 2,48 % | 27,52 % | 30,00 % | 30,00 % | 10,01 % | 3,2 |
| Kehityskeskusteluissa sovitaan ainakin yksi osaamiseen liittyvä tavoite. | 0,00 % | 17,52 % | 15,04 % | 45,04 % | 22,49 % | 3,7 |

Taulukko 12. Osaamisen kartoittaminen ja tavoitteellisuus (n= 40).

Kyselylomakkeella haluttiin selvittää millä tasolla osaamisen jatkuva arviointi on (Taulukko 13). Vastausten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat, ettei heidän

osaamistaan arvioida kovinkaan säännöllisesti. Hajontaa on nähtävissä myös siinä, kokevatko esihenkilöt arvioivansa säännöllisesti työntekijöiden osaamista. Kyselyn vastauksissa oli kuitenkin nähtävissä, että osaamista arvioidaan ja kehitetään kehityskeskustelujen kautta. Päälimmäiseksi kysymykseksi muodostuikin se, että arvioidaanko osaamista lähestulkoon pelkästään kerran vuodessa toteutettavissa kehityskeskusteluissa.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | KA |
|---|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-----|
| Osaamistani esihenkilötyössäni arvioidaan säännöllisesti. | 2,48 % | 22,52 % | 25,00 % | 27,48 % | 22,52 % | 3,4 |
| Arvioin säännöllisesti alaisteni osaamista. | 0,00 % | 10,02 % | 37,50 % | 37,50 % | 15,60 % | 3,6 |

Taulukko 13. Osaamisen arviointi (n= 40).

Kyselytutkimuksen laadulliset tulokset

Kyselylomake piti sisällään 10 avointa kysymystä, jotka jakautuivat kyselyn pääteemojen mukaisesti kehityskeskusteluun ja osaamisen kehittämiseen liittyviksi. Mukana oli myös kysymys vapaalle palautteelle.

Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä aihealueita kehityskeskustelun tulisi joka kerta sisältää. Kysymykseen saatiin 26 vastausta. Vastauksien sisältö oli yksittäisistä sanoista laajempiin kokonaisuuksiin. Vastauksista ei selkeästi korostunut tietyn asian käsittelemisen tärkeys, mutta esille nousivat etenkin jaksaminen, motivaatio ja osaaminen. Edellä mainittujen lisäksi vastauksista nousivat esille keino saada palautetta työntekijältä, tavoitteiden asettaminen sekä työyhteisön toimintaan liittyvät asiat. Työhyvinvointi ja työilmapiiri nousivat esille yksittäisissä vastauksissa.

Miten työntekijällä menee, mitä tukea tai ohjausta tms hän tarvitsee, jos tarvitsee, palautetta toivotaan kovasti, jollain tasolla työyhteisötaitoja, koska yhteistyötä pitää kyetä tekemään, omat tavoitteet ja niihin palaaminen.

Oman työn hallintakyky, osaamisen taso ja osaamisen päivitystarve, perustehtävän kirkastaminen.

Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, millaisena esihenkilöt näkevät oman roolinsa kehityskeskustelussa. Kysymykseen vastasi 29 esihenkilöä. Vastaukset hajosivat useamman teeman ympärille. Kaiken kaikkiaan esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä ja merkityksellisenä. Esille

nousi selkeästi esihenkilön rooli keskustelun avaajana. Esihenkilö nähtiin myös kuuntelijana. Toisaalta esihenkilö nähtiin osittain myös sivullisena. Tärkeäksi koettiin esihenkilön aito läsnäolo. Esimiehen toiminnan vaikutus ja kehityskeskustelun sujuminen on yhteydessä osittain suoraan työntekijän asennoitumiseen.

Esihenkilö toimii keskustelun avaajana, houkuttelee ja haastaa työntekijää puhumaan työstä, sen iloista ja vaikeuksista ja siviilielämästä siltä osin kuin se on työn tekemisen suhteen tarpeellista. Tärkein rooli on kuuntelijan ja palautteen antajan rooli. Lisäksi työntekijää täytyy toisinaan ohjata tavoitteen asettamisessa.

Onhan se tärkeä, että nostaa keskusteluun aiheita, mutta pitää antaa myös tilaa kertoa ja on luottamuksellinen jatkossakin ja asioihin tartutaan oikeasti jos jotain voidaan tehdä.

Edellisessä kysymyksessä kartoitettiin esihenkilön roolia. Tämän tueksi haluttiin tarkastella millaisena esihenkilöt näkevät työntekijän roolin. Kysymykseen vastasi 28 esihenkilöä. Työntekijän rooli keskustelussa koettiin tärkeänä. Vastauksissa painottuivat työntekijän avoimuus ja aktiivisuus. Työntekijöiltä toivottiin rohkeutta ottaa asioita aidosti puheeksi, jotta keskusteluilla saavutetaan vaikuttavuutta. Esihenkilöiden mielestä on tärkeää, että myös työntekijä valmistautuu hyvin kehityskeskusteluun.

Tärkeänä, hän on päähenkilö, hänen työnsä edellytyksistä ja esteistä on kyse. Keskustelu kahdenkeskisenä auttaa ymmärtämään kumpaakin osapuolta ja työntekijä tulee rauhassa kuulluksi asioineen.

Hänen tärkein tehtävänsä on sanoittaa asioita, joista haluaa keskustella, kertoa työstään ja etenkin mahdollisista esteistä, jotka voivat estää häntä pääsemästä työssään parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Esihenkilöiltä kysyttiin, mitkä ovat vaatimukset sille, käydään aidosti vaikuttavia keskusteluja. Kysymykseen vastasi 25 esihenkilöä. Vastausten pituus vaihteli muutamasta sanasta pidempiin, useamman lauseen pituisiin vastauksiin. Aidosti vaikuttavien keskustelujen toteuttaminen edellyttää rehellisyyttä, molemminpuolista luottamusta sekä riittävän ajan järjestämistä. Vastauksissa esille nousi myös sitoutumisen ja toimivan vuorovaikutuksen merkitys. Muutama esihenkilö lähestyi kysymystä kehittämissideoiden kautta. Kehityskeskusteluihin toivottiin muunneltavuutta, jotta jokaisen työntekijän kanssa saataisiin aikaan laadukas ja merkityksellinen keskustelu. Yhtenäistä, kaikilla toimialoilla ja työyksiköissä käytettävää samansisältöistä kehityskeskustelulomaketta ei pidetty toimivana vaihtoehtona.

Avoimuus, luottamuksellisuus, aito välittäminen ja kuuntelu. Täytyy osata antaa ja ottaa vastaan palautetta. Myös kiireettömyys ja keskeytymätön aika ovat tärkeitä ja osoittavat kunnioitusta yhteistä asiaa ja henkilöitä kohtaan.

Pyydetään jokaisessa kehityskeskustelussa työntekijältä arvio, hyödyttikö kehityskeskustelu häntä ja jos, niin miten ja jos ei hyödyttänyt, miten kehityskeskustelua kannattaisi muuttaa, että hän kokisi hyötyvänsä siitä. Annetaan työntekijän valita erilaisista vaihtoehdoista, miten haluaa kehityskeskustelun toteutettavan. Kannustetaan työntekijää ilmaisemaan itseään avoimesti siten, että ei tarvitse pelätä rehellisten kommenttien mahdollisia seurauksia. Keskustellaan yhdessä palaverissa kehityskeskustelujen merkityksestä eri osapuolille. Tehdään kehityskeskustelusta houkutteleva mahdollisuus välttämättömän pakon sijaan. Järjestetään työntekijälle mahdollisuus osallistua kehityskeskusteluun hyvillä mielin siten, että hänen ei tarvitse olla huolissaan sinä aikana tekemättä jäävistä työtehtävistä.

Kyselylomakkeen väittämillä kartoitettiin miten esihenkilöt kokevat osaamisensa kehityskeskustelun toteuttamiseen. Vastausten perusteella suurin osa koki hallitsevansa kehityskeskustelujen läpikäymisen melko hyvin. Avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää esihenkilöiden tuen/valmennuksen tarvetta kehityskeskustelujen läpikäymiseen. Kysymykseen vastasi 23 esihenkilöä, joista 14 koki tarvitsevansa tukea tai valmennusta. Toivottuja tukimuotoja olivat koulutus sekä esihenkilöiden välinen kokemusten jakaminen. Muutamassa vastauksessa toivottiin kokonaan uudenlaisia toimintatapoja ja erilaisia menetelmiä kehityskeskustelujen toteuttamiseen.

Esimiesvalmennus oli hyvä tuki siitä sai paljon ideoita jatkoon. Koulutusta ehkä valmentavaan johtamiseen jota kautta saisi vielä enemmän osallistavaa näkökulmaa.

Olisi hyvä ajoittain jakaa tapoja, joilla näitä keskusteluja käydään. Meillä on ollut erilaisia lomakkeita ja myös Trigenda. Oleellisinta on kuitenkin luottamus ja kokemus kuulluksi tulemisesta ja esimiehen aidosta kiinnostuksesta asiaa kohtaan.

Esihenkilöiltä kysyttiin millä tavalla työntekijöiden osaamisen tasoa mitataan ja arvioidaan. Kysymyksellä tavoiteltiin tietoa konkreettisista keinoista, joita esihenkilöt käyttävät osaamisen tason mittaamisessa ja arvioinnissa. Kysymykseen vastasi 28 esihenkilöä. Vastaukset hajautuivat eri osa-alueisiin, mutta pääasiallisina keinoina nähtiin työntekijän oma arviointi, esihenkilön havainnointi sekä työstä suoriutuminen. Osassa vastauksissa viitattiin mittareihin ja testeihin, mutta vastauksista ei tullut ilmi millaisia mittareita käytetään. Osa esihenkilöistä koki myös ulkoa tulevan palautteen auttavan osaamisen mittaamisessa ja arvioinnissa.

Arkihan sen näyttää miten sujuu, jos ongelmia ilmenee niin keskustelut on käytävä ja puututtava epäkohtiin ja mietittävä keinoja esim. parempi perehdytys ja mahdollisesti koulutusta, jotta saadaan osaaminen sille tasolle mitä tehtävässä vaaditaan.

Arviointi ei ole systemaattista, arvioitavia osaamisalueita ei ole ennakoon yhteisesti sovittu (esim. mitä osaamista tietyssä ammattiryhmässä arvioidaan yli työyksikköjen/toimialojen) ja tietoa ei koota yksittäistä työyksikköä laajemmin, jolloin voitaisiin arvioida, millaisia yhteisiä kehittämistarpeita on.

Avoimella kysymyksellä haluttiin myös selvittää, millä tavalla kehityskeskustelu toimii osaamisen kehittämisen tukena tällä hetkellä. Kysymykseen vastasi 27 esihenkilöä. Vastausten perusteella merkittävin keino on ohjata työntekijöitä koulutuksiin keskusteluissa tulleiden tietojen perusteella. Koulutuksia tarkasteltiin vastauksissa niin työyksikön kuin yksittäisen henkilön kautta. Yhdeksi keinoksi kehittää työntekijän osaamista nousi mentorointi. Konkreettiseksi keinoiksi nousi myös mahdollisuus työnkiertoon ja vertaisoppiminen kollegoilta ja omalta tiimiltä.

Jotkut työntekijät osaavat nimetä itse, mihin koulutukseen toivoisivat pääsevänsä, kun osaamisen vaje on tullut ilmi käytännön työssä. Esihenkilö saattaa ehdottaa työntekijälle jonkin työssä tarvittavan osaamisen kehittämistä. Esihenkilönä kannustan työntekijöitä päivittämään omatoimisestikin osaamistaan hankkiutumalla omaehtoisin koulutuksiin sekä ohjaamalla tutkitun tiedon hakuun ja lukemiseen. Toimin itse esimerkkinä tietojen päivittämisessä.

Kyselyssä kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä siitä, millä keinoin osaamisen kehittämistä saadaan jatkuvaa. Kysymykseen vastasi 24 esihenkilöä. Vastausten sisältö hajaantui laajasti ja yhtenäisten tekijöiden määrittely oli erittäin haastavaa. Osaamisen kehittäminen koettiin jatkuvana työnä, jossa keskiössä on etenkin keskustelu, oikeanlainen kouluttautuminen, tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Esihenkilötyöskentelyn merkitys ja vaikutus tiedostettiin selkeästi. Jatkuva osaamisen kehittäminen sai myös kritiikkiä. Asia koettiin osittain välttämättömäksi pakoksi ja velvollisuudeksi.

Pitämällä esimiesten jaksamisesta huoli, että he jaksavat pysyä ajan hermolla ja skarppina. Näen tämän seikan kovastikin esimiestason asiana, ei niinkään työntekijätasolla. Yksilötasolla helposti jatkuvuus keskeytyy, koska yksilötasolla ei aina nähdä samalla tavalla kokonaisuuksia, kuten esimiestasolla.

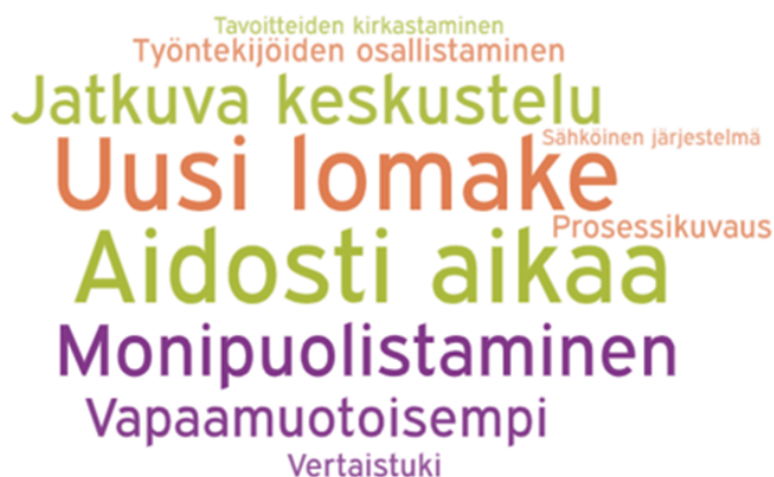
Tukemalla ja kannustamalla sekä mielenkiintoisella ja monipuolisella tehtävänkuvalla - jokainen voisi toteuttaa itseään haluamalla tavalla.

Puututaan epäkohtiin ja keskustellaan avoimesti asioista, vaatii myös työntekijältä uskallusta sanoa oma epävarmuus ja jos tuntuu ettei selviä tehtävästä = luottamus esimieheen että uskaltaa kertoa totuuden.

Esihenkilöistä 24 antoi näkemyksensä siitä, millä tavalla kehityskeskusteluprosessia voisi kehittää. Vastauksissa korostuivat ajankäytön varmistaminen sekä lomakkeiden kokonaisvaltainen uudistaminen (Kuva 1). Kehityskeskusteluille tulisi varata aidosti aikaa, eikä keskusteluja pitäisi toteuttaa liian tiukasti määritellyn ajan puitteissa. Toisaalta ajankäyttö tuntui aiheuttavan haasteita etenkin isoissa työyksiköissä, joissa esihenkilön aikaa kuluu keskustelujen läpikäymiseen merkittävä määrä.

Lomakkeiden kohdalla toivottiin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa sisältöön, jotta lomake palvelisi erilaisten työyksiköiden tarpeita. Muutama koki tarpeen selkeälle kuvaukselle kehityskeskustelun etenemisestä, mutta toisaalta suurempi määrä toivoi keskusteluista vapaamuotoisempia.

Vastauksissa nousi esille mahdollisuus toteuttaa vuoden aikana useampia keskusteluita ja ylipäänsä pitää yllä jatkuvaa palautekulttuuria. Mahdollisuus käydä keskusteluja tarvittaessa vuoden aikana myös vapaamuotoisesti koettiin tukevan jatkuvan palautteen antamista. Kehittämiskohteeksi nousi myös erillinen järjestelmä tai muu tapa kirjata keskusteluja ylös siten, että keskustelussa sovittujen asioiden seuranta olisi helpompaa niin yksilö- kuin työyksikkötasolla.



Kuva 1. Ideoita kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi.

Esihenkilöitä kartoitettiin olisiko jotain muuta, mitä pitäisi kehityskeskusteluissa huomioida. Kysymykseen vastasi 8 esihenkilöä, ja lähes kaikissa painotettiin ajankäyttöä. Esille tuli myös työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja se, että jokaisella työntekijällä on oikeus kehityskeskusteluun ja esihenkilöillä vastaavasti velvollisuus toteuttaa kehityskeskustelu jokaisen työntekijän kanssa.

Suurissa yksiköissä esimiesten työaikaa kuluu tähän todella paljon. Itselläni menee vuodessa pelkästään henkilökohtaisiin keskusteluihin reilu 80 työtuntia vuodessa. Kehityskeskustelut ovat siis oikein tehtynä aikamoisia aikasyöppöjä. Toki ne usein myös antavat tarpeellisia tietoja. Mielestäni työpaikoilla pitäisi luopua yksittäisistä ns. massiivisista kerran vuodessa pidettävistä kehityskeskusteluista. Pitäisi siirtyä lyhyisiin tarpeen mukaan toteutettuihin keskustelutuokioihin normaalin työn lomassa. Tällöin toki vaikeaa pitää kiinni siitä, jakautuuko aika tasaisesti kaikille.

4.2.2 Työpaja

Työpaja aloitettiin käymällä tiivistetysti läpi opinnäytetyön aihe ja se, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Alussa painotettiin myös mihin kysymyksiin työpajassa etsitään vastauksia. Näillä toimilla haluttiin varmistaa, että työpajaan osallistuvat tietävät mitä työskentelyllä tavoitellaan. Tavoitteiden määrittely edesauttaa tulosten saavuttamista. Esihenkilökyselyn tuloksiin viitattiin yleisellä tasolla, mutta tuloksia ei käyty tarkemmin läpi. Ennen varsinaista työskentelyä keskushallinnon osallistuja kuvasi lyhyesti kehityskeskustelun nykytilanteen.

Varsinaiseen aiheeseen orientoiduttiin pohtimalla mitä hyviä puolia kehityskeskustelujen pitämisessä on (Kuva 2). Tämä työskentelyvaihe toteutettiin 4 osallistujan kesken. Työskentely toteutettiin nopealla syklillä siten, että jokainen osallistuja kertoi vuorollaan yhden asian ja tutkija kirjasi asiat ylös reaaliajassa kaikkien nähtäville. Jokaisen osallistujan tuli määrittellä yhteensä kolme asiaa. Työskentelyn lopuksi jokaisen oli valittava yksi asia, jonka kokivat olevan kaikkein merkityksellisin. Kolme osallistujaa neljästä nosti tärkeimmäksi asiaksi työntekijän ja esimiehen välisen yhteistyön rakentamisen. Neljäntenä tekijänä kärkeen valikoitui pysähtyminen, keskittyminen ja valmistautuminen.



Aikaa työntekijän kuuntelemiselle
 Pysähtyminen, keskittyminen, valmistautuminen
 Työntekijä sanoittaa työnsä haasteet ja hyvät puolet
 Rakentaa työntekijän ja esimiehen välistä yhteistyötä
 Mahdollisuus kysyä ja tuoda esille työntekijän omaa jaksamista
 Esimiehen mahdollisuus antaa palautetta työntekijälle
 Mahdollisuus pohtia yhdessä kehittämistarpeita
 Työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhön
 Työnkuvan arviointi
 Esimiehen on mahdollista saada palautetta omasta esimiestoiminnasta
 Osaamisen kehittämisen arviointikohta
 Luottamuksellisen suhteen luomisen |

Kuva 2. Kolme hyvää puolta kehityskeskustelujen pitämisessä.

Kehityskeskustelut nähdään mahdollisuutena pysähtyä arjessa aidosti keskustelemaan merkityksellisistä asioista, tilaisuus molemminpuoliselle palautteelle. Keskustelujen kautta pystytään määrittelemään kehittämiskohteita myös osaamisen osalta. Lisäksi kehityskeskustelu on mahdollisuus rakentaa esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta, jotta työn sisältöön liittyvät asiat saadaan näkyviksi.

Seuraavaksi osallistujia pyydettiin pohtimaan millä tavalla he kehittäisivät kehityskeskusteluprosessia. Työskentely toteutettiin Flinga Wall -työkalua hyödyntämällä siten, että jokainen kirjoitti konkreettisia keinoja ensin hiljaisesti. Kehittämisideoita syntyi kaikkiaan 29 kappaletta. Tämän jälkeen käytiin lyhyt yhteenveto, jonka jälkeen jokainen valitsi omasta mielestä kolme tärkeintä kehittämiskohteeksi. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi valikoitui 11 ideaa (Taulukko 14). Osallistujien mielipiteet jakautuivat erittäin tasaisesti ja ainoastaan kaksi kohtaa sai enemmän kuin yhden äänen: 1) Ajankohta toimialan tarpeen ja työtilanteen mukaan, 2) sovittujen asioiden toteutumista pitää kehittää. Kehityskeskustelujen ajankohdassa tulisi huomioida toimialan ja työyksiköiden tarpeet, jotta kehityskeskusteluille pystytään järjestämään aidosti aikaa. Kehityskeskustelussa määriteltyjen asioiden toteutumista tulisi seurata paremmin, ei pelkästään vuoden päästä uudessa kehityskeskustelussa.

Muilta osin yhteisiä tekijöitä määriteltyissä kehittämiskohteissa oli ensinnäkin selkeä tarve päivittää nykyisiä kehityskeskustelulomakkeita siten, että työyksiköillä on mahdollisuus

tarvittaessa toteuttaa erisisältöisiä ja erilaisia keskusteluja. Kehittämisideoiden kärjessä sivutaan myös osaamisen kehittämisen näkökulmaa. Kehityskeskustelusta kaivataan enemmän yhteistä keskustelua, jotta keskustelut tukisivat paremmin esihenkilötyöskentelyä. Kehityskeskustelun sisältöä ja tavoitteita tulisi myös tarkastella laajemmin organisaation eri toimijat huomioiden.

| |
|---|
| Tarvetta erilaisille kehityskeskustelun malleille |
| Etukäteen tiedoksi teemat, mistä halutaan keskustella (työntekijä esimiehelle ja päinvastoin) |
| Kehityskeskustelussa sovittujen toimenpiteiden ja tavoitteiden seuranta sovitusti |
| Ajankohta toimialan tarpeen ja työtilanteen mukaan |
| Molemminpuolinen valmistautuminen kehityskeskusteluun, jonka vuoksi pohjan tulisi olla helposti täytettävä |
| Kehityskeskustelujen taustalle jonkin sortin osaamiskartoitus. |
| Teemat, jotka käsitellään joka vuosi/ teemat, jotka vaihtuvat tai joista voi valita |
| Sovittujen asioiden toteutumisen seuranta pitää kehittää |
| Eri näkökulmat selkeämmin esille (koko organisaatio, toimiala/vastuualue, työyksikkö, esimies, työntekijä) -> tavoitteet, sisältö |
| Kehityskeskusteluissa esille tulleiden kehittämistarpeiden kokoaminen (työyksikkö, vastuualue/toimiala, koko kaupunki) 1 |
| Osaamisen kehittäminen selkeämmin esille (organisaation, työyksikön, työntekijän näkökulmasta) |
| Esimiestyön kehittämisen välineeksi nykyistä selkeämmin |

Taulukko 14. Eniten kannatusta saaneet kehittämisideat (sattumanvaraisessa järjestyksessä).

Seuraavaksi pohdittiin avoriihiyppisesti mitä asioita kehityskeskustelussa tulee käsitellä. Työskentelyn tukena käytettiin Flinga Whiteboard -työkalua. Käsiteltäviä asioita määriteltiin yhteensä 21 (Kuva 3). Esille nousi ensimmäisenä osaaminen, jota tulisi tarkastella yksilö-, työyksikkö- sekä organisaatiotasolla. Tärkeää on käsitellä työntekijän työn tekemiseen vaikuttavia asioita, kuten motivaatiota ja työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Samalla tulisi sivuta myös millä tavalla töitä tehdään työyhteisössä ja onko asioita, jotka tulisi ottaa esille. Fokus

tulisi olla perustehtävässään eli siinä, miten työstä ylipäänsä suoriudutaan. Molempinpuolisen palautteen läsnäoloa pidettiin merkityksellisenä; esihenkilön ja työntekijän välistä vastavuoroisen palautteen antamista ja vastaanottamista.



Kuva 3. Kehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita.

Pääteemoista ja -kysymyksistä pitäisi päästä etenemään tarvittaessa uuteen suuntaan tai syvemmälle käsiteltävänä olevaan asiaan. Esihenkilöiden tarpeet ja odotukset kehityskeskustelujen suhteen ovat osin erilaisia. Tästä johtuen kehityskeskustelumalli tulisi rakentaa joustavaksi, jotta käytössä olisi erilaisia tapoja toteuttaa keskusteluja. Arjessa on tärkeä käydä säännöllistä keskustelua vuoden aikana ja rinnalla tukena vähintään yksi kerran vuodessa pidettävä, jollain tapaa strukturoitu, kehityskeskustelu.

Työskentelyä jatkettiin siten, että jokaisen osallistujan tuli vuorollaan jaotella kukin käsiteltäväksi määritelty asia ennakkoon määritellyn jaon mukaisesti (Kuva 4). Työskentelyssä oli tarkoitus käyttää hiljaista menetelmää niin kauan, että jaottelusta on muodostunut yhteisymmärrys, mutta aikataulullisista syistä jaottelusta tehtiin vain yksi kierros. Työskentelyä toteutettiin hiljaisena työskentelynä siten, että asiasta ei saanut käydä yhteistä keskustelua ennen kuin kukin oli omalta osaltaan jaotellut asiat tärkeysjärjestykseen.



Kuva 4. Kehityskeskustelussa käsiteltävien asioiden jaottelu.

Osallistujien näkemykset käsiteltävän asian tärkeydestä hajosivat jonkin verran. Luokittelua myös lähestyttiin eri tavoin. Asioita käsiteltiin yksittäisinä käsiteltävinä asioina, asioita niputettiin kokonaisuuksiksi sekä määriteltiin pääteemoja, joista johdetaan käsiteltäviä asioita. Erittäin tärkeäksi käsiteltäväksi asiaksi määriteltiin yhteensä 15 asiaa (Taulukko 15). Ainoastaan kolmen asian kohdalla oli tärkeydestä yhteisymmärrys. Kaikki osallistujat määrittivät erittäin tärkeäksi seuraavat kohdat: miten työntekijällä menee, odotukset esimiestyölle, tulevat tavoitteet.

| KÄSITELTÄVÄ ASIA | Osallistuja 1 | Osallistuja 2 | Osallistuja 3 | Osallistuja 4 | Osallistuja 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Edellisen kerran tavoitteet | x | x | x | | x |
| Henkilökohtaiset tavoitteet | x | | | | |
| Miten työntekijällä menee | x | x | x | x | x |
| Miten työyhteisöllä menee | | x | x | x | x |
| Molemminpuolinen palaute | x | x | x | | |
| Motivaatio | | x | x | x | |
| Odotukset esimiestyölle | x | x | x | x | x |
| Osaamisen laajentaminen | | | | x | |
| Osaamistarve/kehittyminen organisaatiossa | x | x | x | x | |
| Sovitaan tavoitteiden seurannasta | x | x | x | x | |
| Tulevat tavoitteet | x | x | x | x | x |
| Työn perustehtävän kokonaisuus | | x | | | |
| Työntekijälle merkityksellinen asia | x | | | | |
| Yhteistyö esimiehen kanssa | x | | | x | |
| Yhteistyön sujuminen | x | x | x | x | |

Taulukko 15. Erittäin tärkeiksi määritellyt kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat.

Tarkasteltaessa osallistujien luokittelua, voidaan erittäin tärkeiksi käsiteltäviksi asioiksi määritellä myös edellisellä kerralla sovittujen tavoitteiden läpikäyminen sekä tavoitteiden seurannasta sopiminen, joka koettiin erittäin tärkeänä. Tällä tavalla kehityskeskusteluista muodostuu jatkumo koko vuodelle ja sovittujen asioiden toteutumista seurataan

suunnitellusti. Kehityskeskustelussa tulisi myös käsitellä yhteistyön sujumista sekä tarkastella työyhteisön tilannetta. Osaamista ja sen kehittämistä tulisi lähestyä ensisijaisesti organisaatiotasolla. Yllättäen yksilön osaaminen ei näyttäyty suoranaisesti käsiteltävänä asiana, mutta käsiteltäessä yleisesti miten työntekijällä menee, sivutaan myös osaamisen tasoa suhteessa työnkuvaan.

Osaamisen kehittämisen osalta työskenneltiin kahden eri teeman parissa: 1) millä tavalla työntekijöiden osaamista kehitetään/voidaan kehittää kehityskeskustelun pohjalta, sekä 2) minkä asian pitää muuttua, jotta kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä / mitä asioita kehityskeskustelussa pitäisi kysyä, jotta kehityskeskustelut tukisivat osaamisen kehittämistä. Molemmissa osioissa hyödynnettiin Flingan Wall -työkalua ja osallistujat olivat itse aktiivisia asioiden kirjoittamisessa.

Osaamisen kehittämiskeinot toteutettiin hiljaisella työskentelyllä. Osallistujat määrittivät yhteensä 27 kehittämiskeinoa, jonka jälkeen kehittämiskeinoista käytiin keskustelua (Kuva 5). Kehityskeskustelut auttavat hahmottamaan työntekijöiden koulutustarpeita, jotka voidaan huomioida koulutussuunnittelussa. Työntekijöitä voidaan ohjata juuri heidän kehittämistarpeisiin vastaavaan koulutukseen ja koulutusten tulisi tukea ammatillista kehittymistä. Toisaalta koettiin tärkeänä järjestää koko organisaatiota koskevia yhteisiä koulutuksia, yhteisesti tärkeäksi määritellyn teeman ympärillä. Koulutukset tulisi suunnitella ja työntekijöiden tulisi tietää millaisia koulutusmahdollisuuksia tarjotaan.



Kuva 5. Osaamisen kehittämisen keinoja kehityskeskustelujen pohjalta, otos vastauksista.

Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään myös vertaisoppimista työparilta tai tiimiltä. Opiminen voi olla tarvittaessa kaksisuuntaista; työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä tai kokenut työntekijä on seuraajan roolissa. Yksi hyvä keino kehittää osaamista on mahdollistaa työnkierto. Hyviksi keinoiksi nousi myös mentorointi sekä perehdyttäminen. Tarvittavien ohjeistusten olemassaolo ja läpikäyminen koettiin hyväksi keinoksi. Samoin tiedonkulun kokonaisvaltainen parantaminen.

Perustehtävän määrittäminen nostettiin osaamisen kehittämisen ytimeen. Työntekijän kanssa on käytävä läpi perustehtävän määrittely myös osaamisvaatimusten näkökulmasta. On tärkeää tietää millaista osaamista perustehtävä pitää sisällään. Toisaalta nykypäivän työelämä muuttuu koko ajan, joten myös perustehtävä muuttuu. Työntekijän tulee olla tietoinen muutoksista sekä niiden vaikutuksesta osaamiseen.

Osaamisen kehittämisessä saavutetaan tuloksia kannustamalla työntekijöitä oman osaamisen kehittämiseen. Tämä ei aina ole ongelmaton. Toisinaan työntekijällä ei ole halua tai motivaatiota kehittää omaa osaamistaan. Ensisijaista on saada osaaminen vähintäänkin sille tasolle, mitä nykyinen työtehtävä edellyttää. Toisaalta organisaatio ei voi kehittyä ja mennä eteenpäin ilman oikeanlaista ja tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittämistä on myös vaadittava ja kehityskeskustelussa tulee käydä keskustelua siitä, millaista osaamista työtehtävässä tarvitaan. Esihenkilön tehtävänä on saada työntekijä sitoutumaan oman osaamisen kehittämiseen. Keinoina tähän on tarkastella millä tasolla työntekijän motivaatio on. Lisäksi koulutautumisesta tulee käydä arjessa kannustavaa ja arvostavaa keskustelua. Osaamisen kehittämisessä ei välttämättä ole aina kyse isoista asioista, vaan myös pienistä työntelemiseen vaikuttavista tekijöistä.

Työpajan lopussa viitattiin lyhyesti esihenkilöiden kyselyn vastauksiin, jonka mukaan kehityskeskustelussa ei oikeastaan kysytä osaamisen kannalta olennaisia kysymyksiä. Tavoitteena olisi päästä tilanteeseen, jossa kehityskeskustelut aidosti tukevat osaamisen kehittämistä. Työskentelyssä hyödynnettiin Flinga Wall -työkalua ja osallistujille annettiin mahdollisuus lähestyä asiaa kahdesta eri näkökulmasta: 1) mitä pitää konkreettisesti kysyä, jotta osaamisen kehittäminen parane, tai 2) minkä pitää muuttua, jotta kehityskeskustelu on selkeästi osaamisen kehittämisen väline. Osallistujat lähestyivät aihetta hieman eri tavalla ja taululle kirjattiin yhteensä 11 asiaa (Kuva 6).

Yksittäisen kysymyksen määrittelyä ei koettu ongelmattomaksi. Osaamisen kehittämisen tarkastelu on osin riippuvainen työntekijän asennoitumisesta ja toiminnasta. Tässä nousee keskiöön jälleen kerran perustehtävän tarkastelu ja asiaa on lähestyttävä tätä kautta. Esihenkilön täytyy pystyä mukauttamaan omaa toimintaansa työntekijän tarpeiden mukaan ja

osattava kysyä oikeat asiat oikealla tavalla. Ei voida määritellä selkeitä kysymyksiä, jotka aukottomasti edesauttavat osaamisen kehittämisessä.



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen kysymykset ja muutoskohteet.

5 Johtopäätökset

5.1 Pohdinta

Tutkimuksessa tarkasteltiin julkishallinnon organisaation (Äänekosken kaupunki) kehityskeskusteluprosessia ja sitä, millä tavalla prosessia tulisi kehittää. Käsittelyyn liitettiin osamisen kehittäminen osana kehityskeskustelua.

Kehityskeskustelu on ennen kaikkea väline palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle (Huttunen 2018, 230). Kohdeorganisaation esihenkilöiden näkemys palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta olivat hyvällä tasolla. Vuoden 2021 työhyvinvointikyselyn (Äänekosken kaupunki 2021b, 43) vastausten perusteella tilanne ei kuitenkaan ole yhtä hyvällä tasolla. Herääkin kysymys siitä, ovatko palautekäytännöt kunnossa ja tunnistetaanko, milloin kyse on palautteen antamisesta tai vastaanottamisesta.

Äänekosken kaupungilla on työskennelty laaja-alaisessa etätyössä koko alkuvuosi niiden työtehtävien osalta, joissa se on ollut mahdollista. Etätyöskentely on saattanut osaltaan vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen palautteen saamisesta. Westerhaus-Renfrow (2020) tuo esille tärkeän havainnon siitä, että myös etätyöskentelyaikana palautetilanteet täytyy hoitaa hyvin, eikä nähdä vain pakollisesti suoritettavana asiana. Kaiken kaikkiaan palautteen antamisessa on tärkeä löytää oikea tapa antaa palautetta, joka osaltaan edesauttaa työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta. Esihenkilöiden on tiedostettava oman roolin merkitys palautteen antamisessa. Kellosaaren (2020, 22-23) pro gradu -tutkielma tarkasteli positiivista palautetta kehityskeskusteluissa ja tutkimus mm. osoitti, että esihenkilöllä on valtava merkitys kannustavan palautteen antamisessa ja työntekijä on kehityskeskusteluissa lähinnä palautteen vastaanottaja.

Kehityskeskustelu on vuorovaikutuksellinen tilanne ja kohdeorganisaation osalta kehityskeskustelujen vuorovaikutustekijät olivat vastausten perusteella kunnossa. Äänekosken kaupungin osalta lähtökohdat onnistuneille ja vaikuttaville kehityskeskustelujen toteuttamiselle ovat olemassa. Ahopellon (2017) pro gradu -tutkielma keskittyi kehityskeskustelun vuorovaikutukseen ongelmien käsittelyyn liittyen. Ahopelto (2017, 68-71) totesi, että ensinnäkin esihenkilöllä on merkityksellinen rooli kehityskeskusteluissa. Lisäksi kehityskeskustelujen vuorovaikutus on suoraan yhteydessä siihen, millä tavalla vaikeistakin asioista voidaan keskustelulla.

Kehityskeskusteluille ei koettu olevan riittävästi aikaa. Lisäksi koettiin, että keskustelujen toteuttamisen ajankohdan tulisi olla joustavampi. Esihenkilöiden tehtäväkenttä on laaja ja vastuuta on paljon. Laadukkaiden kehityskeskustelujen toteuttaminen edellyttää esihenkilöiltä ajan lisäksi oikeanlaista osaamista. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden osaamisen

taso oli hyvällä tasolla. Sen sijaan ajankäytön suhteen organisaation tulisi tarkastella esihenkilötyöskentelyn kenttää sekä sitä, mihin esihenkilötyöskentelyn osa-alueisiin halutaan aidosti panostaa. (Lindholm & Salminen 2014, 89-91.)

Sydänmaalakka (2000, 159-160) totesi jo vuonna 2000, että yksilötason osaamisen kehittämisen määrittely on huomattavasti helpompaa, mikäli tarvittavan osaamisen taso on tehty näkyväksi läpi koko organisaation. Tutkimuksessa nousi keskiöön perustehtävän kirkastaminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Lachen (2011, 126) mukaan pätevä työntekijä täyttää seuraavat kriteerit: luova, sopeutumiskykyinen, vahva substanssisosaaminen, tiimityöskentelytaitoinen, vahva päätöksentekokyky sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Jokaisen organisaation tulisi määritellä kuhunkin työtehtävään ne kriteerit, jotka takaavat tehtävässä onnistumisen. Tätä kautta kehityskeskustelun avulla pystytään määrittelemään kunkin työntekijän osaamisen kehittämisen kulmakivet. Viitalan (2002, 133) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluilla on selkeä merkitys juuri osaamisen kehittämistarpeiden hahmottamisen näkökulmasta.

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta koulutukset nousivat merkittävään osaan. Kehityskeskustelujen kautta työntekijöitä ohjattiin koulutuksiin tai vastaavasti pyrittiin järjestämään tarvittavaa koulutusta. Koulutusten osalta tulisi tarkastella painottuuko koulutus osaamisen kehittämiseen vai osaamisen ylläpitämiseen. Juuti & Vuorela (2015, 72-73) korostavat koulutusten suunnittelun tavoitteellisuutta myös osaamistasojen saavuttamisen näkökulmasta. Organisaatiolle räätälöidyt koulutukset mahdollistavat oman organisaation kannalta olennaisten asioiden käsittelyn. Toisaalta koulutukset, joihin osallistuu usean eri organisaation jäseniä, mahdollistavat vertaisoppimisen ja oman toiminnan vertaamisen toisten toimintaan.

Tutkimuksessa määriteltiin osaamisen kehittämisen yhdeksi keinoksi ohjeistukset. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 78) nostavat esille palautteen ja ohjeen erot muistuttamalla, että palautteen pohjana on aina havainto ja ohjeella puolestaan ohjataan työntekijää toimimaan tietyn toimintavan mukaisesti. Henkilön tulee kuitenkin tiedostaa, että toisinaan palautteen antamisen yhteydessä on syytä täsmentää tai käydä läpi ohjeistuksia. Ohjeistusten laatimisessa ja läpikäymisessä olisi hyvä muistaa yhteys palautteen antamiseen. Tätä kautta ohjeistukset osaltaan ohjaavat työntekijää oikeaan suuntaan.

Työnkierto ja työkaverilta oppiminen nousivat myös osaamisen kehittämisen keinoiksi. Woerkom & Croon (2019, 560, 573-574) tutkivat tiimien oppimisprosessia ja etenkin sitä, millä tavalla erilaiset tiimit oppivat parhaiten. Tuloksista kävi ilmi, että osaamiseen jakamiseen tulee varata aikaa. Työntekijät kokivat oppimisen kannalta parhaaksi keinoksi asioiden läpikäymisen yhdessä, kirjallisten ohjeiden sijaan. Tutkimuksessa tuotiin esille myös se, että tietojen dokumentointi hyödyttää koko organisaatiota ja tekee osaamisen näkyväksi.

Oppimisen ja osaamisen laajentamisen näkökulmasta kunkin tiimin tulee määritellä juuri heille sopivat keinot. Tutkimuksen mukaan ei voida määritellä yhtä ainoaa oikeaa keinoa tai tapaa tiedon ja osaamisen jakamiselle.

Toimiva kehityskeskustelukäytäntö ei vielä riitä, vaan esihenkilön ja työntekijän välisten keskustelujen tulisi olla säännöllistä. Tätä kautta palautteen antaminen ja työn ohjaaminen tavoitteiden suuntaan on koko ajan läsnä arjessa. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan kokonaisuutta, eikä aina ole mahdollista keskittyä vain yhteen tiettyyn asiaan. Arjessa keskustelemalla ja palautetta antamalla työntekijä pystyy korjaamaan nopeasti toimintaansa ja tätä kautta myös osaaminen kehittyy jatkuvasti. (Scheuer 2014, 425.)

On aidosti ja rehellisesti tarkasteltava myös sitä, onko perinteiselle kehityskeskustelulle enää tarvetta. Erilaisten johtamiskäytänteiden kautta on mahdollista saavuttaa kehityskeskustelulle asetetut tavoitteet. Yksi vaihtoehto on vuorovaikutteinen johtaminen, jonka päämäärä on Lehtosen & Sinivuoren (2014, 114) mukaan seuraavanlainen:

Esimiehet tuntevat alaisena, tietävät heidän heikkoutensa ja vahvuutensa, ymmärtävät missä elämäntilanteessa alainen on ja osaavat reagoida elämäntilanteeseen sen vaatimalla tavalla.

Laadukas ja vaikuttava esihenkilötyöskentely on yksi organisaation menestyksen kulmakivistä. Keskiössä on osaamisen hahmottamisen lisäksi motivaatiotekijöiden ja yksilöllisten toimintatapojen tunnistaminen (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 114.) Aution ym. (2011, 147-151) mukaan toimivan keskustelukulttuurin muodostaminen vie aikaa ja toisaalta toimivat käytännöt voidaan romuttaa lyhyellä aikavälillä. Kehityskeskustelujen sisältöön ja toimivuuteen tulee panostaa, sekä entisestään parantaa vuorovaikutuksen toimivuutta ja luottamuksellinen ympäristön rakentamista.

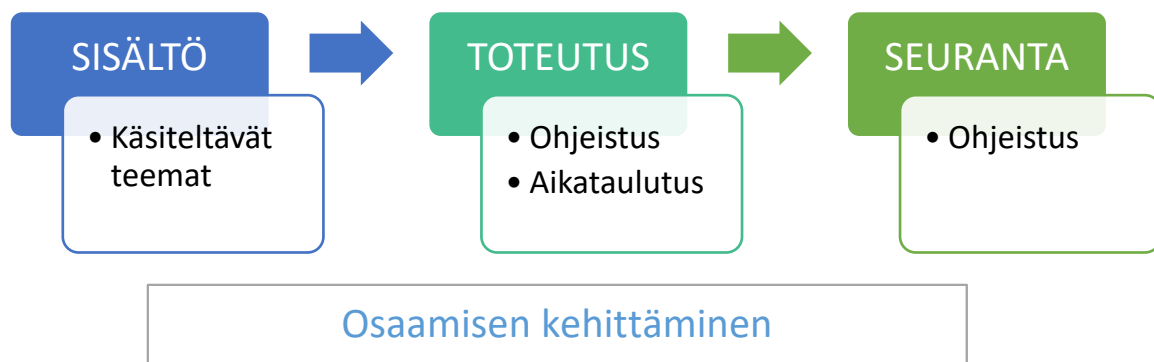
Kehityskeskustelu tarvitsee rinnalleen jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Asia on tiedostettu myös valtakunnan tasolla, ja opetus- ja kulttuuriministeriö on sopinut jatkuvan oppimisen linjauksista vuonna 2020. Toimilla pyritään edistämään kaikkien työkäisten osaamisen kehittämistä, myös jo työelämässä olevien. Osaamisen kehittäminen takaa organisaation toimintaedellytykset nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeää on huomioida osaamisen kehittäminen strategiatyössä sekä johtaa osaamisen kehittämistä tavoitteellisesti. (Valtioneuvosto 2020, 35-36.)

Organisaation toiminta edellyttää oikeanlaista osaamista. Osaamista ei voida kehittää pelkästään kehityskeskustelujen avulla, vaan ympärille tarvitaan muitakin tukirakenteita. Laine (2015, 35-36) toteaa, että hyvinvoiva henkilöstö haluaa kehittää osaamistaan ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen edistää työhyvinvointia.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli uudistaa Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia siten, että kehityskeskustelut toimivat osaamisen kehittämisen tukena.

Päätutkimuskysymys oli, miten Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia voidaan kehittää, Tutkimustulosten mukaan kehittämiskohteita olisi useita. Useamman kehittämiskohteen vieminen eteenpäin ei ole järkevää, joten kehityskeskusteluprosessille määritellään kärkikohteet, joiden kautta kehittämistyö etenee. Kehittämisen painopisteet ovat sisällössä, toteutuksessa ja seurannassa siten, että osaamisen kehittäminen rakennetaan näkyväksi läpi koko prosessin (Kuvio 7).



Kuvio 7. Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen.

Kaikille toimialoille ja työyksiköille soveltuvan kehityskeskustelulomakkeen laatiminen olisi erittäin haastavaa, joten sisältöä lähestytään käsiteltävien teemojen kautta. Käsiteltävistä teemoista yksi osio on pakollinen, aina läpikäytävä kokonaisuus. Aina käsiteltävä osio käsittelee seuraavia asioita: miten työntekijällä menee, millä tavalla perustehtävästä suoriutuminen näyttäytyy, osaaminen, molemminpuolinen palaute, tavoitteet.

Tämän rinnalle valitaan käsiteltäviä asioita tarpeen mukaan. Muut käsiteltäväksi määritellyt asiat kootaan yhteen, joista kumpikin keskustelun osapuoli valitsee vähintään yhden. Esihenkilön tulee valita käsiteltävä asia organisaation ja työntekijän tarve huomioiden. Työntekijää kannustetaan valitsemaan käsiteltävä aihe henkilökohtaisen tarpeen mukaan.

Joka kerta käsiteltävien teemojen rinnalle lisättävät käsiteltävät asiat tulisi ensinnäkin määrittellä organisaation tarpeen mukaan. Teemoja tulisi päivittää tarvittaessa vuosittain. Lisäksi on hyvä määrittellä muita käsiteltäviä asioita, joilla mahdollisesti saadaan lisättyä vaikuttavuutta. Käsiteltävien teemojen määrä tulee olla enemmän suuri kuin liian kapea. Käsiteltävien teemojen määrittelyssä tulisi hyödyntää sekä esihenkilöiden että työntekijöiden

näkemyksiä. Teemojen oikein määrittely on kehittämistyön kulmakivi, ilman sitä kehittämässä ei saavuteta tuloksia.

Kehityskeskustelujen toteutus tulee suunnitella hyvin. Keskustelujen molemmille osapuolille tulee laatia selkeät ohjeistukset toimintatavoista ja -periaatteista. Organisaation tulee tarkastella kriittisesti kehityskeskustelujen ajankohtaa. Oikea-aikainen toteutus edesauttaa esihenkilöiden ajankäytön mahdollistamista. Viimeisenä ja erittäin tärkeänä kohtana on seurannan tehostaminen. Kehityskeskustelussa sovittuja asioita tulee seurata vuoden aikana järjestelmällisesti. Mikäli seurantaa ei tehdä, ei tavoitteiden asettaminen johda kehittymiseen vuoden aikana.

Päätutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset olivat:

- 1) Miten osaamista voidaan kehittää kehityskeskustelun avulla?
- 2) Miten kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä?

Kehityskeskustelut auttavat hahmottamaan työntekijöiden osaamisen nykytilan. Osaamisvaatimuksista ja -tarpeista tulee käydä keskustelua myös organisaatiotasolla, jotta osaamisen kehittämällä saadaan laajaa vaikuttavuutta. Jokaisessa kehityskeskustelussa tulee käsitellä työtehtävän tämän hetken osaamisvaatimukset sekä millaisia osaamisvaatimuksia tulevaisuus asettaa. Tätä kautta avautuu tietoa mihin suuntaan osaamista on kehitettävä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tällä tavalla toimimalla tarvittavien osaamisen kehittämiskeinojen määrittely helpottuu. Organisaation tulee käydä yhteistä keskustelua myös osaamisen kehittämisen keinoista. Tärkeää on tarkastella mitkä keinot ovat mahdollisia ja toimivia tällä hetkellä sekä sitä, mitä osaamisen kehittämisen keinoja tulisi lisätä tai millä tavalla nykyisiä keinoja tulisi kehittää.

Kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä silloin, kun osaaminen on näkyvillä keskustelussa. Tärkeää on varmistaa, että vuorovaikutus on toimivaa ja työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Tätä kautta asioista voidaan käydä rehellistä ja vaikuttavaa keskustelua. Esihenkilön tulee myös sitouttaa työntekijä keskustelussa sovittujen osaamisen osa-alueiden kehittämiseen.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, joka sisältä sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Kanasen (2015, 111) mukaan kehittämistutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella valittujen tutkimusmenetelmien mukaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Määrällisenä menetelmänä käytettiin kyselyä, joka kohdennettiin organisaation esihenkilöille.

Laadullisena menetelmänä käytettiin työpajaa, jonka työskentelyssä hyödynnettiin osallistavia menetelmiä.

Hirsjärven ym. (2009, 195-204) mukaan kyselyn toteuttamiseen liittyy epävarmuustekijöitä. Lähtökohtaisesti ei voida varmistua vastaajien asennoitumisesta kyselyyn vastaamiseen. Tutkimuksen kohdalla vastaajat koostuivat organisaation esihenkilöistä, joiden työhön tutkimuksen aihe suoraan vaikuttaa. Tämä osaltaan edesauttaa myönteistä suhtautumista kyselyyn vastaamiseen. Toisekseen ei voida varmistua siitä, onko kysymykset ymmärretty oikealla tavalla. Kyselylomake käytiin läpi organisaation edustajan kanssa ja sisältöön tehtiin tarkennuksia ennen kyselyn julkaisua. Kadon suhteen tilanne oli hyvä, sillä kyselyn vastausprosentti oli yli 60 %.

Kanasen (2015, 119) mukaan reliabiliteetti toteutuu, mikäli tutkimuksen toistamisesta seuraa samat tulokset. Reliabiliteetin todentaminen aidosti edellyttäisi tutkimuksen toistamista, joka tässäkin tapauksessa on poissuljettu vaihtoehto. Tämän tutkimuksen reliabiliteetin toteutumista tukee pieni kato. Tutkimuksen toteuttamiseen valittiin luotettava menetelmä, joka pohjautui tilastollisiin menetelmiin. Opinnäytetyöhön on tutustunut organisaation edustaja, joka on osallistunut sekä kyselytutkimukseen että työpajaan. Tutkimustulosten ulkopuolinen hyväksyntä lisää tutkimuksen vahvistettavuutta. (Kananen 2015, 113.)

Validiteetti merkitsee tutkimustulosten pysyvyyttä. Määrällisen tutkimusosuuden validiteetin toteutumista hyvällä tasolla tukee ensinnäkin se, että kyselyyn vastaajat ovat todellinen kohderyhmä, sillä tutkimus haluttiin kohdentaa alkuvaiheessa pelkästään esihenkilöihin. Vastaajien toimialakohtainen jakauma on hyvällä tasolla suhteessa esihenkilöiden todelliseen sijoittumiseen organisaatiossa, joten tulokset ovat täysin yleistettävissä. Lisäksi kysely laadittiin teoriaan pohjautuen. (Kananen 2015, 116-118.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arviointi on haasteellisempaa ja luotettavuuden arviointi perustuu Kanasen (2017, 175) mukaan tutkijan näkemyksiin. Hirsjärven ym. (2009, 232-233) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen eri vaiheiden selkeä ja totuudenmukainen toteuttaminen. Tämän tutkimuksen validiteettia lisää tutkimusaineiston analysointitapa, joka toteutettiin teemoittelun ja luokittelun keinoin. Lisäksi tutkimustulokset on perusteltu aineiston pohjalta ja esittämisessä on hyödynnetty suoria lainauksia vastauksista.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusaineiston tulosten vertaaminen organisaation työhyvinvointikyselyn niihin kysymyksiin, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Tutkimusaineisto säilytetään tutkimuksen hyväksymiseen asti, joten tulosten luotettavuus ja aineiston autenttisuus pystytään vahvistamaan. Tutkimuksessa saturaatio todentui kohtuullisen

hyvin, sillä työpajan tulokset myötäilivät kyselytutkimuksen tuloksia. (Kananen 2017, 177-179.)

Hirsjärven ym. (2009, 23-27) mukaan tutkimuksen toteuttamisessa tulisi noudattaa *hyvää tieteellistä käytäntöä*. Opinnäytetyön laatimisessa on noudatettu tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Lähteet on merkitty asianmukaisesti ja tulokset esitetty totuudenmukaisesti todelliseen aineistoon perustuen.

5.4 Jatkokehitys- ja tutkimustarpeet

Tutkimustulokset pohjautuvat pelkästään esihenkilöiden näkemyksiin. Kehityskeskustelu-prosessin kehittämisen tueksi tulisi selvittää myös työntekijöiden näkemyksiä sekä kehityskeskustelusta että osaamisen kehittämisestä. Toimeksiantaja tavoittelee toimintatapojen kehittämistä, joka työntekijöille näyttäytyy muutoksena totuttuun käytäntöön. Kaikki organisaation jäsenet tulee sitouttaa muutokseen, jotta kehittämisessä päästään aidosti eteenpäin. Osallistamalla työntekijöitä kehittämiseen ja muutokseen edesautetaan sitoutumista ja vähennetään negatiivista suhtautumista asiaan. (Feng ym. 2020, 1085-1086.)

Toisekseen toimeksiantajan tulisi määritellä selkeästi mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan sekä mikä merkitys keskustelujen toteuttamisella on. Kehityskeskusteluilla ei saavuteta vaikuttavuutta, mikäli ne toteutetaan pelkästään vain koska on pakko. Organisaatioissa on tarve käydä jatkuvaa keskustelua myös arjessa. Positiivisen palautteen antaminen voi olla jokapäiväistä ja näkyä niin eleissä kuin puheissa. Positiivinen suhtautuminen asioihin ja positiivisella otteella viestiminen arjessa edesauttaa myös korjaavan palautteen vastaanottamista. Esihenkilötyössä on erittäin tärkeä muistaa antaa säännöllistä myönteistä palautetta, joka lisää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa asennoitumista työskentelyyn. (Huttunen 2018, 113.) Kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu ei yksinkertaisesti riitä. Kehityskeskusteluprosessin kehittämisen rinnalla tulisi tarkastella organisaation palautekäytäntöjä ja laatia kokonaisvaltainen suunnitelma millä periaatteilla ja keinoilla esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta edistetään, jotta myös osaamisen kehittäminen on läsnä arjessa, eikä pelkästään kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun osa-alue.

Lähteet

- Ahonen, H-L. & Rossi H. 2019. Puhtia kehityskeskusteluun Sairaanhoidajien ja heidän esimiestensä näkemyksiä Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelusta. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/291111>
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Human interest.
- Ahopelto, Teija. 2018. Ongelmista ohjaamiseen: työntekijöiden kertomien ongelmien käsittely kehityskeskusteluissa. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201801291144>
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.
- Delamare, F. & Winterton, J. 2005. What Is Competence? Human resource development international 8.1. 27–46. Viitattu 20.2.2021. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=322e0691-f572-4961-9b49-0dbe1a6725f6%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtGjZlZQ%3d%3d#AN=16471750&db=bsh>
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Helsinki: BRIK.
- Feng, C., Mulyadi, R. & Fan, L. 2020. Commitment to change. Personnel review. 1069–1090. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/PR-05-2018-0163/full/pdf>
- Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe Ja Kieli. Viitattu 13.2.2021. Saatavissa: <https://journal.fi/pk/article/view/69722>
- Garavan, T. & McGuire, D. 2001. Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality. The journal of workplace learning 13.4. 144–164. Viitattu 16.2.2021. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/13665620110391097/full/html>
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämä haaste ja valtti. Työelämäpoliittinen Aikakauskirja 1/2011. Viitattu 16.2.2021. Saatavissa:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162799/Ty%c3%b6poliittinen%20aikakauskirja1.2011.pdf.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Hardavella, G., Amil-Gagnat, A., Saad, N., Rousalova, I. & B. Streter, K. 2017. How to Give and Receive Feedback Effectively. *Breathe* 13(4). Viitattu 13.2.2021. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5709796/>

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Porvoo: Tammi.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Helsinki: Kauppakamari.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Viitattu 20.2.2021. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAEBJXC-TEB#kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)\)johtajan\(\(20\)\)ty\(\(f6\)\)ss\(\(e4\)\)\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAEBJXC-TEB#kohta:VUOROVAIKUTUS((20))johtajan((20))ty((f6))ss((e4))((20)))

Janhonen, M. 2019. Kehityskeskustelut suorituksen johtamisen työkaluna. Lahden ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/267000>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Liettua: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:1.\(\(20\)\)Liikkeenjohdon\(\(20\)\)ja\(\(20\)\)henkil\(\(f6\)\)st\(\(f6\)\)johtamisen\(\(20\)\)teht\(\(e4\)\)v\(\(e4\)\)kentt\(\(e4\)\)\(\(20\)\)piste:b32](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:1.((20))Liikkeenjohdon((20))ja((20))henkil((f6))st((f6))johtamisen((20))teht((e4))v((e4))kentt((e4))((20))piste:b32)

Karina, L., Boer., D. & Voelpel., S. 2017. From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of Leader-Member Exchange

Theory. *International Journal of Business Communication* 54(4). 431-451. Viitattu 20.2.2021. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/2329488415572778>

Kellosaari, L. 2020. Positiivinen palaute kehityskeskusteluissa: keskustelunanalyttinen tutkimus. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004284108>

Khae Hawn. K. 2020. COVID-19. *International neurourology journal* 24.1. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7136439/>

Klieman, R., Quinn, A. & Harris, K. 2000. The Influence of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth. *Journal of managerial psychology*. Viitattu 16.2.2021. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/02683940010346734/full/html>

Koivula, H. 2018. Pienten kuntien osaamisen kehittäminen. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104301>

Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! Viitattu 9.2.2021. Saatavilla: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2011/osaamista-kehittamaan>

Kuntatyönantajat. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 9.2.2021. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KvaliMOTV. *Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Lache, C. 2011. Competence management. *Anuarul Institutului de Cercetari Economice "Gheorghe Zane" - Iasi*, 20(2). 125-131. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/1648652935?accountid=27295&pq-origsite=primo/ip>

Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 35(1). 30–46. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94120>

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suorii rohkeaa – johtamista. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Leinonen, S. 2018. Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen välineenä ICT-alan organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu. Viitattu 23.1.2021. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/62545>

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustelu ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-IMPACT.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustelu ja kehitys 2.0. – Kehityskeskusteluista vuoden paras päivä. Helsinki: J-IMPACT.

Ludwig, T. 2017. How to Give Feedback: It Should Be a Conversation, Not a Lecture. Chilton's industrial safety & hygiene news. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/1612368830/fulltext/70F902FD4B264BD4PQ/1?accountid=202350>

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Nazim, M. & Bhaskar Mukherjee, B. 2016. "Chapter 1 - An Introduction to Knowledge Management. Viitattu 20.2.2021. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=4619931>

Nordtouch.fi. Helppo & hauska Flinga. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa: <http://www.nordtouch.fi/flinga/etusivu/>

Nousiainen, R. 2020. Osaaminen mahdollistaa muutoksen, muutos synnyttää osaamisvaatimuksia. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa: <https://www.sttk.fi/2020/12/21/osaaminen-mahdollistaa-muutoksen-muutos-synnyttaa-osaamisvaatimuksia/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Kaupakamari.

Pekkari, M. 2016. Tavoitteellinen ohjauskeskustelu. Helsinki: Tammi.

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Viitattu 25.1.2021. Saatavissa: <https://researchportal.helsinki.fi/fi/publications/kehitt%C3%A4mistutkimus-tutkimusmenetelm%C3%A4n%C3%A4>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Viitattu 13.2.2021. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBFXCTEB#piste:b1026>

Scheuer, J. 2014. Managing Employees' Talk About Problems in Work in Performance Appraisal Interviews. *Discourse Studies* 16(3). 407-429. Viitattu 16.2.2021. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/1461445613519018>

Su, A. 2016. How to Give Feedback to People Who Cry, Yell, or Get Defensive. *HRNews*. Viitattu 13.2.2021. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/1833132253/fulltext/C170606C99604C19PQ/1?accountid=202350>

Summa T., Tuominen K., 2009. Fasilitaattorin työkirja, menetelmiä. Viitattu 24.4.2021. Saatavissa: <https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf> 2009

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Viitattu 9.2.2021. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162282>

Äänekosken kaupunki. 2021a. Henkilöstöraportti 2020. Viitattu 27.3.2021. Saatavissa: https://www.aanekoski.fi/kaupunki-ja-hallinto/kaupungin-info-ja-yhteystiedot/perusinfo/Henkilostoraportti_2020.pdf/

Äänekosken kaupunki. 2021b. Työhyvinvointikysely Äänekosken kaupungin henkilöstölle 2021. Viitattu 27.3.2021. Ei saatavilla julkisesti.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Valtioneuvosto. 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162614>

- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7813>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Viitattu 20.2.2021. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>
- Westerhaus-Renfrow, C. 2020. How to Give Feedback That Leads to Success. Indianapolis business journal. Viitattu 20.5.2021. Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/2445995917?pq-origsite=primo&accountid=202350>
- van Woerkom, M. & Croon., M. 2009. The Relationships Between Team Learning Activities and Team Performance. *Personnel review* 38.5. 560–577. Viitattu 16.2.2021. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/00483480910978054/full/html>
- Zef. Miksi Zeffi on tieteellisesti tarkin kyselytyökalu? Viitattu 10.4.2021. Saatavissa: <https://www.zef.fi/fi/kyselyopas/miksi-zeffi-on-tieteellisesti-tarkin-kyselyty%C3%B6kalu>

Liite 1. Kyselytutkimuksen sisältö

Hei,

Teen LAB-ammattikorkeakoulussa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä aiheesta "Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen tukena".

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia. Konkreettisenä tavoitteena on uudistaa Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessi siten, että kehityskeskustelut toimivat osaamisen kehittämisen tukena.

Opinnäytetyöprosessiin kuuluu erillinen työpaja, jonka taustamateriaalina toimii tämä kysely. Työpajassa käydään läpi vastausten yhteenveto. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Vastaamalla pääset vaikuttamaan kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen.

Kiitos avustasi kehittämistyössä!

yst. terv. Marjo Takkinen

Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessin kehittäminen

1. Taustatiedot

1. Toimiala

- Keskushallinto
- Kasvu ja oppiminen
- Perusturva
- Tekninen ja ympäristö
- Vapaa-aika

2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 15 vuotta

3. Esimiestaso

- Toimialajohtaja
- Vastuualuejohtaja
- Tulosalueen esimies
- Työyksikön esimies

4. Kuinka monta työntekijää alaisuudessa on (suora esimiesvastuu)?

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- yli 40

5. Kuinka monta esihenkilöä alaisuudessa on?

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- yli 20

2. Kehityskeskustelu

Tässä osiossa keskitytään kehityskeskusteluun. Kysymyksiin vastataan nykytilanteen perusteella. Mikäli vastauksessasi olisi hajontaa, vastaa kysymykseen keskiarvoon perustuen.

6. Työyksikössäni/vastuualueellani toteutetaan kehityskeskusteluja:

- Yksilökeskusteluina
- Ryhmäkeskusteluina
- Molempina

Kysymysten 7-19 vastausasteikko 1 - 5 (1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

7. Kehityskeskusteluilla on selkeä tavoite.
8. Kehityskeskustelut tukevat onnistumistani esihenkilötyössä.
9. Kehityskeskustelut tukevat perustehtävän toteuttamista.
10. Kehityskeskustelut tukevat organisaation strategiaa.
11. Mikäli kehityskeskusteluissa herää huoli työntekijän motivaatiosta, jaksamisesta jne., ryhdytään konkreettisiin toimenpiteisiin.
12. Kehityskeskustelujen ilmapiiri on avoin.
13. Kehityskeskustelujen ilmapiiri on luottamuksellinen.
14. Vuorovaikutus on toimivaa kehityskeskusteluissa.
15. Esimiehenä annan kehityskeskustelussa palautetta työntekijän työskentelystä.
16. Saan kehityskeskustelussa palautetta omasta työskentelystäni.
17. Osaamiseni on riittävä kehityskeskustelujen läpiviemiseen.
18. Esihenkilöiden osaaminen on riittävä kehityskeskusteluiden läpiviemiseen.
19. Kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan vuoden aikana vähintään kerran ja tarvittaessa tehdään toimenpiteitä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.
20. Kehityskeskustelujen tulee olla joka vuosi samansisältöinen.

Kyllä

Ei

3. Kehityskeskustelun osiot

Arvio asian tärkeyttä osana kehityskeskustelua.

Kysymysten 21 - 29 vastausasteikko 1 - 5 (1=ei lainkaan tärkeä, 2= jokseenkin tärkeä, 3= en osaa sanoa, 4=melko tärkeä, 5=erittäin tärkeä).

21. Työssä jaksaminen
22. Työmotivaatio
23. Työstä suoriutuminen
24. Tavoitteiden asettaminen
25. Työhyvinvoinnin lisääminen
26. Osaamisen kehittäminen
27. Palautteen antaminen työntekijälle

28. Esihenkilötyö (johtaminen)

29. Palautteen saaminen omasta esihenkilötyöskentelystä

4. Osaamisen kehittäminen

Tässä osiossa keskitytään osaamisen kehittämiseen. Kysymyksiin vastataan nykytilanteen perusteella.

Kysymysten 30 - 36 vastausasteikko 1 - 5 (1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

30. Kehityskeskustelujen avulla kehitetään työntekijöiden osaamista.

31. Tunnistan henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet.

32. Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan työntekijöiden osaamistarpeet.

33. Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan organisaation osaamistarpeet.

34. Kehityskeskustelulomakkeella kysytään osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia kysymyksiä.

35. Kehityskeskusteluissa sovitaan ainakin yksi osaamiseen liittyvä tavoite.

36. Osaamistani esihenkilötyössäni arvioidaan säännöllisesti.

37. Työyksikössäni/vastuualueellani tehdään osaamiskartoituksia.

38. Työyksikössäni/vastuualueellani tehdään osaamiskartoituksia.

Kyllä

Ei

5. Avoimet kysymykset

Mitä asioita kehityskeskustelussa tulee käsitellä joka kerta?

Millaisena näet esihenkilön roolin kehityskeskustelussa?

Millaisena näet työntekijän roolin kehityskeskustelussa?

Mitkä ovat vaatimukset sille, että käydään aidosti vaikuttavia keskusteluja?

Millaista tukea/valmennusta tarvitset kehityskeskustelujen läpikäymiseen?

Millä tavalla työntekijöiden osaamisen tasoa mitataan ja arvioidaan?

Millä tavalla työntekijöiden osaamista kehitetään kehityskeskustelujen pohjalta?

Millä keinoin osaamisen kehittämisestä saadaan jatkuvaa?

Millä tavalla kehittäisit Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia?

Onko muuta mitä pitäisi huomioida?

Liite 2. Tervetuloa työpajaan -materiaali

Tervetuloa työpajaan 7.5.2021

Suoritan LAB-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa uudistavan johtamisen linjalla. Opinnäytetyön otsikkoni on *Kehityskeskustelu osaamisen kehittäminen tukena – Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessin kehittäminen*.

Seuraavassa diassa on avattu tarkemmin opinnäytetyöni tavoitetta. Tämän jälkeen pureudutaan työpajan sisältöön.

Toivon, että tutustut materiaaliin ennen työpajaa. Mikäli sinulla on kysyttävää, ole rohkeasti yhteydessä.

Kehittämisterveisin *Marja Takkinen*

1

Mitä opinnäytetyöllä tavoitellaan?

Kehittämishankkeen **tarkoituksena** on kehittää Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia.

Konkreettisenä **tavoitteena** on uudistaa Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessi siten, että kehityskeskustelut toimivat osaamisen kehittämisen tukena.

2

Työpajassa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin

Miten Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia voidaan kehittää?

Miten osaamista voidaan kehittää kehityskeskustelun avulla?

Miten kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä?

3

Millä tavalla?

Seuraavat diat sisältävät otoksia tutkimustuloksista sekä konkreettisia kysymyksiä, joiden parissa työskentelemme.

Pidä koko ajan mielessä tutkimuskysymykset:

- ✓ Miten Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia voidaan kehittää?
- ✓ Miten osaamista voidaan kehittää kehityskeskustelun avulla?
- ✓ Miten kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä?

Työpaja nauhoitetaan. Nauhoite hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

4

Kysely esimiehille 40 vastaajaa (67)

| Kysymys | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| Kehityskeskusteluilla on selkeä tavoite. | 4,0 | 0,7 |
| Kehityskeskustelut tukevat onnistumistani esihenkilötyössä. | 3,8 | 0,8 |
| Kehityskeskustelut tukevat perustehtävän toteuttamista. | 4,1 | 0,6 |
| Kehityskeskustelut tukevat organisaation strategiaa. | 3,7 | 0,9 |
| Mikäli kehityskeskusteluissa herää huoli työntekijän motivaatiosta, jaksamisesta jne., ryhdytään | 4,3 | 0,8 |
| Kehityskeskustelujen ilmapiiri on avoin. | 4,3 | 0,6 |
| Kehityskeskustelujen ilmapiiri on luottamuksellinen. | 4,6 | 0,5 |
| Vuorovaikutus on toimivaa kehityskeskusteluissa. | 4,3 | 0,7 |
| Esimiehenä annan kehityskeskustelussa palautetta työntekijän työskentelystä. | 4,3 | 0,8 |
| Saan kehityskeskustelussa palautetta omasta työskentelystäni. | 4,2 | 0,8 |
| Osaamiseni on riittävä kehityskeskustelujen läpiviemiseen. | 4,1 | 0,9 |
| Esihenkilöiden osaaminen on riittävä kehityskeskusteluiden läpiviemiseen. | 3,9 | 1,0 |
| Kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan vuoden aikana vähintään | 3,2 | 0,9 |

5

Kysely esimiehille 40 vastaajaa (67)

| Kysymys | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| Kehityskeskustelujen avulla kehitetään työntekijöiden osaamista. | 3,8 | 0,9 |
| Tunnistan henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet. | 4,1 | 0,7 |
| Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan työntekijöiden osaamistarpeet. | 4,1 | 0,7 |
| Kehityskeskustelut auttavat minua hahmottamaan organisaation osaamistarpeet. | 3,7 | 0,9 |
| Kehityskeskustelulomakkeella kysytään osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia kysymyksiä. | 3,2 | 1,0 |
| Kehityskeskusteluissa sovitaan ainakin yksi osaamiseen liittyvä tavoite. | 3,7 | 1,0 |
| Osaamistani esihenkilötyössäni arvioidaan säännöllisesti. | 3,4 | 1,1 |
| Arvioin säännöllisesti alaisten osaamista. | 3,6 | 0,9 |

6

Kysely esimiehille

*Millä tavalla kehittäisit
Äänekosken kaupungin
kehityskeskusteluprosessia?*

vastauksia 25 (67)

Tavoitteiden kirkastaminen
Työntekijöiden osallistaminen
Jatkuva keskustelu
Sähköinen järjestelmä
Uusi lomake
Prosessikuvaus
Aidosti aikaa
Monipuolistaminen
Vapaamuotoisempi
Vertaistuki

7

Kysely esimiehille

*Millä tavalla työntekijöiden
osaamista kehitetään
kehityskeskustelujen
pohjalta?*

vastauksia 27 (67)

Kartoitus
Mentorointi
Koulutukset
Palaute
Työnkierto
Vertaistuki
Työnohjaus

8



Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelun EI tarvitse olla joka vuosi samansisältöinen. Tulemme työskentelemään työpajassa seuraavan kysymyksen parissa:

Mitä osioita kehityskeskustelun tulee sisältää?

9



Kehityskeskustelun avulla tulisi:

- a) kehittää osaamista
 - b) tukea osaamisen kehittämistä.
- Tulemme työskentelemään työpajassa seuraavan kysymyksen parissa:

Mitä täytyy muuttaa, jotta tässä onnistutaan?

10

Työpaja 7.5.2021

Aikataulu

9.00 - 9.15

Miksi pitää kehityskeskusteluja?

9.15 - 10.00

Millä tavalla Äänekosken kaupungin kehityskeskusteluprosessia pitäisi kehittää?

10.00 - 10.15

Tauko

10.15 - 11.00

Osaamisen kehittäminen osana kehityskeskustelua

11.00 - 11.15

Yhteenveto

11

Tervetuloa kehittämään!

Eteenpäin pääsemisen salaisuus on aloittaminen. Aloittamisen salaisuus on ylivoimaisten tehtävien pilkkominen pienemmiksi ja hallittaviksi tehtäviksi ja aloittaminen ensimmäisestä.

— Mark Twain, kirjailija

12