

Hyvän työsuoriutumisen edellytykset ja kehittäminen

Tampereen yliopisto
Psykologian laitos
Pro gradu –tutkielma
Päivi Iivanainen
Syyskuu 2005

Iivanainen, Päivi: Hyvän työsuoriutumisen edellytykset ja kehittäminen
Pro gradu -tutkielma, 87 s., 2 liites.
Psykologia
Syyskuu 2005

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kartoitus eri yritysjohtajien näkemyksistä siitä, mitä hyvin suoriutuminen tämän päivän organisaatioissa edellyttää sekä miten hyvin työssään suoriutuvia ja kehityspotentiaaleja henkilöitä voidaan kehittää. Hyvän työsuoriutumisen edellytyksiä tarkastellaan mm. kompetenssi viitekehysten avulla, jolloin hyvä työsuoriutuminen koostuu erilaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä sekä persoonallisuuteen liittyvistä tekijöistä. Hyvän työsuoriutumisen edellytysten määrittelyä ohjaa se viitekehys, jossa määrittely tapahtuu. Hyvin suoriutuvien henkilöiden kehittämistä tarkastellaan prosessinomaisesti eri vaiheista koostuvana. Osaamisen kehittämiseen katsotaan kuuluvan osaamisen suunnittelun ja kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisen, osaamisen kehittämisen sekä kehittämisen tuloksellisuuden arvioinnin.

Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää merkittävässä johtoasemassa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat olivat yritysten ylimpiä johtajia sekä strategisen tason henkilöstöpäätäjiä. Haastateltavat henkilöt edustivat eri toimialoja sekä erilaisia yrityksiä. Näin saatiin laajaa näkemystä tutkimuksen kysymyksiin yli organisaatio- sekä toimialarajojen. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja suoritettiin teemahaastatteluin tammikuussa 2004. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Open Management HR Oy nimisen henkilöstökonsultointiyrityksen kanssa.

Haastatteluiden mukaan hyvä työssä suoriutuminen tämän päivän organisaatioissa edellyttää oman ammattitaidon jatkuvaa ylläpitämistä sekä uuden oppimista. Tärkeinä kompetensseina pidettiin kykyä strategiseen ajatteluun, kykyä keskittyä oleelliseen sekä ihmisten johtamisen taitoa. Hyvän työsuoriutumisen taustalla vaikuttavat halu ja tahto suoriutua hyvin.

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamistarpeiden kartoittamisesta. Ongelmakohtiksi haastateltavat mainitsivat laaja-alaisen liiketoiminnan ymmärtämisen sekä ihmisten johtamisen. Kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisen tärkeys tiedostettiin yrityksissä laajasti ja yrityksillä olikin käytössään erilaisia menettelyitä henkilöiden tunnistamisessa. Yleisesti todettiin, että tunnistaminen alkaa jo työhönottotilanteessa ja se koettiin pääasiassa esimiesten tehtäväksi. Osaamisen kehittämisen tulee haastateltavien mukaan nivoutua tiukasti yrityksen liiketoimintaan sekä olla luonteeltaan suunnitelmallista. Kokemuksen ja haasteiden ottamisen kautta kehittymisen rinnalla organisaatioiden tehtävänä on tukea omasta kehittymisestään kiinnostuneita henkilöitä erilaisten tukimuotojen avulla. Tärkeäksi koettiin esimiehen tuki, mm. mentoroinnin ja kehityskeskusteluiden kautta. Osaamisen kehittämisen tuloksellisuuden arviointi on oleellinen osa kehittämistä. Tuloksellisuuden arviointi koettiin organisaatioissa kuitenkin ongelmalliseksi. Kehittämisen tuloksellisuuden arviointia tulisikin organisaatioissa tehostaa. Jatkuvien muutosten sekä kiihtyvän kilpailun myötä paineet uuden oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen kasvavat, jolloin esimiehen rooliin oppimisen tukijana tulee tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomioita.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

| | |
|--|-----------|
| 1. Johdanto | 4 |
| 1.1. Aihealue ja sen merkittävyys | 4 |
| 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma | 5 |
| 1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rakenne | 7 |
| 2. Työssä suoriutuminen | 9 |
| 2.1. Työssä suoriutumisen määrittelyä | 9 |
| 2.2. Motivaation, asenteiden ja arvojen merkitys työssä suoriutumiseen | 11 |
| 2.3. Yleiset työelämävalmiudet | 13 |
| 2.4. Kompetenssit ja osaaminen | 16 |
| 2.4.1. Käsitelmäärittelyä..... | 16 |
| 2.4.2. Kompetenssin elementtejä ja malleja | 18 |
| 2.4.3. Organisaation kompetenssit | 22 |
| 2.4.4. Tulevaisuuden kompetenssit | 23 |
| 2.5. Tehokas johtajuus..... | 24 |
| 3. Osaamisen kehittäminen | 28 |
| 3.1. Henkilöstön kehittäminen..... | 28 |
| 3.2. Oppiminen | 31 |
| 3.3. Osaamisen kehittämisen osa-alueet..... | 33 |
| 3.3.1. Osaamisen suunnittelu ja kehityspotentialin tunnistaminen..... | 34 |
| 3.3.2. Osaamisen kehittäminen..... | 39 |
| 3.3.3. Kehittämisen tuloksellisuuden arviointi | 44 |
| 3.4. Johdon kehittäminen..... | 45 |
| 4. Tutkimuksen luonne ja toteutus | 50 |
| 4.1. Tutkimusongelmat ja tutkimuksen luonne | 50 |
| 4.2. Tutkimusmenetelmä | 51 |
| 4.3. Tutkimuksen toteutus | 53 |
| 5. Tutkimuksen tulokset | 58 |
| 5.1. Hyvän työsuoriutumisen edellytyksiä | 58 |
| 5.2. Osaamisen kehittäminen..... | 66 |
| 5.3. Tulosten pohdintaa ja yhteenvetoa | 75 |
| 5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia | 83 |
| Lähdeluettelo | 87 |

Liitteet

1. Johdanto

1.1. Aihealue ja sen merkittävyys

Yritykset ja kansantaloudet ovat viime vuosikymmenien aikana käyneet läpi nopean ja voimakkaan muutosprosessin. Perinteisen teollisuusyhteiskunnan rakenteet ovat alkaneet horjua. Tuotanto-orientoituneet teollisuusyritykset ovat kasvaneet, kansainvälistyneet ja monialaistuneet. Vallitseville uusille toiminnan malleille ovat yhteistä pyrkimys joustavuuteen, asiakaslähtöisyyteen, verkostoihin, kiertoaikojen ja kustannusten vähentämiseen sekä organisaation henkisten voimavarojen jatkuvaan kehittämiseen. Tässä hämmennyksessä ja myllerryksessä myös perinteinen johtamistyö on kyseenalaistettu. Organisaatioita ja johtajia vaaditaan uudistumaan ja oppimaan. (Sallila & Tuomisto, 1997, s. 29 – 31.)

Johtaminen muuttuvassa ja epävarmassa maailmassa ei pääsääntöisesti näytä koostuvan rationaalisten, kaikkivoipien johtajien siirroista tai yhden strategian jatkuvasta maksimoinnista. Enemminkin johtaminen näkyy paradoksien hallintana ja keskenään ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamisena. Se näkyy myös ajankohtaisten ongelmien ja pitkän aikavälin kysymysten yhdistämisenä, erilaisille vaaratekijöille herkistymisenä sekä vastustuskyvyn hankkimisena tunnistettujen uhkien ja mahdollisten yllätysten varalle. Koska johtamistilanteet ja –ongelmat vaihtelevat, niistä selviytyminen edellyttää pitkällä tähtäimellä monimuotoista johtamisosaamista. (Tainio & Valpola, 1996, s. 9-14.)

Tämän päivän organisaatioissa henkilöstön osaamista pidetään yhtenä tärkeänä menestystekijänä. Henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kartuttamisesta onkin tullut entistä tärkeämpi henkilöstöjohtamisen osa-alue. Yritysten kasvavien osaamisvaatimusten ja henkilöstön kehittämistarpeiden taustalla vaikuttavat monet yritysten henkilöstörakenteeseen ja ympäristöön liittyvät tekijät. Henkilöstörakenteeseen liittyviä tekijöitä ovat mm. 1990-luvun alun lamasta lähtien nähtävissä olleet työvoiman ikäänntyminen sekä suurten ikäluokkien lähestyminen eläkeikää, mitkä asettavat omat haasteensa henkilöstön kehittämiseksi ja osaamisen siirtämiseksi nuoremmille työntekijäpolville. Yritysympäristöön liittyviä tekijöitä ovat mm. EU-jäsenyyden, yritysten kansainvälistymisen ja kansainvälisen kilpailun kiristymisen sekä tietotekniikan nopean kehittymisen myötä tulleet paineet osaamisen ja valmiuksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöltä vaaditaan entistä enemmän luovuutta ja omaehtoista oppimista. Yksilöt ja

organisaatiot kilpailevat osaamisellaan ja oppimisellaan ja ne pärjäävät, jotka oppivat nopeimmin. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 1.)

Hyvin hoidetussa yrityksessä henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu yrityksen strategiseen johtamiseen. Yritys näkee kehittyvän henkilöstön menestystekijäkseen, jolloin se on osa yrityksen toimivaa liikeideaa. Korkeatasoiset tulokset syntyvät yrityksen toimintaan sitoutuneen, oikein asennoituvan, motivoituneen ja osaavan henkilöstön toimesta. (Pirnes, 2003, s. 203.)

Aihealueena henkilöstön kehittäminen ei ole uusi ilmiö, mutta vasta viime vuosina on alettu kiinnittää erityistä huomiota johdon kehittämiseen erillisenä osakokonaisuutena muiden kehittämistoimenpiteiden rinnalla. Yhä useampi yritys on ymmärtänyt johdon merkityksen yrityksen menestystekijänä ja kilpailuvalttina. Juuri johdon kehittämisen kautta yritys varmistaa pysymisensä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 46.)

Uusien johtajien kehittäminen on kriittinen strateginen haaste yrityksille. Johtajiksi halukkaita tai kykeneviä henkilöitä ei ole helppo löytää. Organisaatiot joutuvat kilpailemaan johtajakyvyyistä ja kyvykkäiden ihmisten rekrytointi ja organisaatioon sitouttaminen ovat niille ehto. Philip Sadlerin (1993) sanoin, Ruohotien mukaan, ”tietoa on vaikea tuhota ja vaikea suojella ja sitä on vaikea mitata. Mutta kilpailuedun lähde ei ole niinkään tieto kuin kyvykkyys, joka on ainoa kestävä mutta harvinainen resurssi. Monien, ehkäpä useimpien organisaatioiden henkiinjääminen riippuu siitä, miten ne pystyvät löytämään kyvykkäitä ihmisiä ja huolehtimaan heistä niin, että he pysyvät organisaation palveluksessa. Kyvykkyyksien houkuttelemisen, pestäminen, kehittäminen ja motivointi sekä heidän osaamisensa hyödyntäminen on pitkällä tähtäimellä ilmeisesti merkittävin tekijä, joka määrää organisaation elinkelpoisuutta.” (Ruohotie, 1999, s. 300.)

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä siihen, mitä on hyvä työsuoriutuminen ja miten työssään hyvin suoriutuvia henkilöitä voidaan kehittää heidän työssä suoriutumisessaan. Keskeisenä ajatuksena on Järvisen (1996) näkemys henkilöstön kehittämisen painopisteen siirtymisestä organisaatiokeskeisestä ajattelusta yksilökeskeisempään suuntaan. Tämän näkemyksen mukaan kehitettäessä yksilön osaamista ja persoonallisuutta, kehitetään myös organisaatiota. Organisaatioiden tehtäväksi jää tukea omasta kehittymisestään kiinnostuneita yksilöitä. (Järvinen, 1996, s. 8.)

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kartoitus eri yritysjohtajien näkemyksistä siitä, mitä hyvä työsuoriutuminen tänä päivänä edellyttää sekä miten hyvin työssään suoriutuvia henkilöitä voidaan heidän kehityksessään tukea. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöistä, joiden voidaan olettaa nyt tai tulevaisuudessa työskentelevän yrityksen johtotehtävissä. Kartoitus suoritetaan haastattelemalla yhdeksää yrityksen merkittävässä johtoasemassa työskentelevää henkilöä. Heidän nähdään olevan työnsä sekä oman henkilökohtaisen urakehityksensä puolesta parhaita asiantuntijoita vastaamaan tämän tutkimuksen kysymyksiin. Haastateltavat henkilöt edustavat eri toimialoja sekä erilaisia yrityksiä. Näin saadaan laajaa näkemystä yli organisaatio- sekä toimialarajojen. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Open Management HR Oy nimisen henkilöstökonsultointiyrityksen kanssa.

Tutkimuksen aihe on mitä ajankohtaisin. Henkilöstön ja johdon kehittämisen tutkimista puoltavat organisaatioiden kohtaamat muutokset, sekä elinikäisen oppimisen haasteet. Yritykset tarvitsevat yhä tehokkaampia henkilöstön ja johtamisen kehittämisen menetelmiä turvatakseen kilpailukykyä nopeasti muuttuvilla ja kansainvälistyvillä markkinoilla. Työntekijöiden menestyksekkäs työssä suoriutuminen onkin ensiarvoisen tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Henkilöstön ja johdon kehittämiseen on olemassa monia erilaisia organisaatioiden sisäisiä - ja ulkoisia menetelmiä, joita tarkastellaan tutkimuksen teoreettisessa osassa sekä tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousseiden näkemysten kautta. Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osuus noudattavat samaa logiikkaa. Molemmissa tarkastellaan sekä hyvän työsuoriutumisen määritelmiä ja olemusta että osaamisen kehittämisen eri osa-alueita. Tutkimus muodostuu vuoropuhelusta teorian ja empirian välillä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus on luonteeltaan kartoitus, jota ohjaa lähinnä abduktiivisen päättelyn periaatteet. Abduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan teoriasidonnaista analyysia, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat sekä aineistolähtöisyys että valmiit mallit. Teoriasidonnaisessa analyysissa teoria toimii apuna analyysin etenemisessä, mutta ensisijaisena tavoitteena ei ole testata valmista teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98 – 99.) Tutkimuksen empiirisen aineiston hankinnassa käytettiin apuna yksilöhaastattelua. Kun halutaan selvittää, miten ihmisen hahmottavat ja jäsentävät asioita, aineistona tulee olla tekstiä jossa he puhuvat omin sanoin. Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, jossa tietyt ennalta määriteltujen teema-alueiden sisäänrakennetut kysymykset ohjaavat keskustelua suhteellisen vapaasti. Haastatteluiden avulla kerättiin asiantuntijoiden näkemyksiä kiinnostuksen kohteena oleviin kysymyksiin. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin apuna

sisällönanalyysimenetelmää. Empiiristä aineistoa teemoiteltiin, luokiteltiin ja tyypiteltiin pyrkimyksenä tunnistaa haastatteluiden pohjalta tärkeimpiä sekä yleisimpiä tekijöitä tutkimuskysymysten kannalta. Lopuksi aineistosta muodostettujen tyypittelyiden ja luokitteluiden pohjalta aineistoa tarkasteltiin aiheesta aikaisemmin kirjoitetun tiedon valossa.

1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosassa aihetta lähestytään yksilön näkökulmasta. Toisaalta tarkastellaan, mitä hyvä työsuoriutuminen yksilön kannalta tarkoittaa ja mitä ominaisuuksia tai osaamista yksilöllä tulee olla, jotta hän voi suoriutua hyvin työtehtävissään. Toisaalta tarkastellaan yksilön osaamisen kehittämistä eri kehittämisen osa-alueiden kautta. Yksilön osaamisen kehittämisen taustalla on kuitenkin aina pyrkimys tehostaa organisaation toimintaa. Henkilöstön kehittäminen tämän päivän organisaatioissa on tärkeä osa yritysten henkilöstöstrategiaa ja siten oleellinen osa yrityksen liiketoimintaa ja laajempaa strategista linjausta.

Henkilöstön – ja johdon kehittämiseen liitetään usein psykologista tai muuta käyttäytymistieteellistä osaamista. Tällöin puhutaan työpsykologiasta yhtenä psykologian sovellutusalueista. Työpsykologia on TKK:n mukaan määritelty ”yleiskäsitteeksi kaikelle sille toiminnalle, jossa psykologista – ja yleensä käyttäytymistieteellistä – tutkimusta ja sovellusta kohdistetaan ihmiseen työn tekijänä, työhön, työelämään ja työoloihin sekä näihin välittömästi liittyviin alueisiin.” (Luoma, 1990, s. 10 - 11.)

Yritysten työntekijöiden suoriutumista pidetään kulmakivenä yritysten tehokkuuden ja menestymisen kehittämisessä. Työntekijöiden suoriutumista onkin enenevässä määrin pyritty kehittämään jatkuvan koulutuksen kautta. Suoriutumista on määritelty mm. asetetun tehtävän toteuttamiseksi (Suliman, 2001, s. 1049).

Tämän tutkimuksen teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan työssä suoriutumista. Luvun muodostaa työssä suoriutumisen määritelmien sekä edellytysten tarkastelu. Yksilön suoriutumiseen vaikuttavat monet yksilöstä, organisaatiosta ja ympäristöstä riippuvat tekijät. Työssä suoriutumiseen liittyviä yksilökohtaisia tekijöitä ovat mm. yksilön kompetenssit ja osaaminen, yksilön älykkyys, persoonallisuus ja motivaatio. Myös arvoilla ja asenteilla sekä halulla ja tahdolla kehittyä ja vastata ympäristön muutosvaatimukseen on iso merkitys yksilön työssä suoriutumiseen.

Toisessa luvussa keskitytään osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan prosessinomaisesti eri vaiheista koostuvana. Näitä ovat osaamisen suunnittelu sekä kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistaminen, erilaisten osaamisen kehittämisen ja kehitystä tukevien menetelmien tarkastelu, sekä osaamisen kehittämisen arviointi. Molempien lukujen alussa kuvataan lyhyesti luvun keskeinen sisältö.

Kolmannen luvun muodostaa tutkimuksen empiirinen osuus. Luvun alussa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmä sekä kuvataan tutkimuksen toteutuksen vaiheet. Tutkimusaineiston analysointi on jaettu siten, että kahta tutkimuskysymystä tarkastellaan omina kappaleinaan. Aluksi tarkastellaan haastatteluiden pohjalta nousseita hyvän työsuoriutumisen edellytyksiä ja seuraavaksi haastateltavien henkilöiden näkemyksiä osaamisen kehittämisen osa-alueista. Luvun lopussa tehdään yhteenveto teoriaosuudessa käsitellyistä sekä analyysissä tärkeiksi nousseista näkemyksistä, sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta.

2. Työssä suoriutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan suoriutumisen käsitettä ja olemusta ja selitetään siihen läheisesti liittyviä osa-alueita. Työssä suoriutuminen on monen eri tekijän summa eikä niiden kaikkien perustavaa laatua oleva tarkastelu ole tämän työn puitteissa mahdollista. Tämän luvun tarkoituksena onkin antaa yleiskäsitys siitä, mitkä eri tekijät työssä suoriutumista tarkasteltaessa tulee huomioida, ja mikä on näiden tekijöiden tai osa-alueiden suhde työssä suoriutumiseen.

Luvun aluksi tarkastellaan erilaisia työssä suoriutumisen määritelmiä. Tämän jälkeen pohditaan motivaation, asenteiden ja arvojen merkitystä työssä suoriutumiseen. Työssä suoriutuminen edellyttää työntekijöiltä erilaisia yleisiä työelämävalmiuksia, joita esitellään seuraavaksi. Työssä suoriutumista tarkastellaan tässä luvussa myös kompetenssiivitekeyksen kautta. Kompetensseilla tarkoitetaan määritelmästä riippuen mm. työntekijän tietoihin, taitoihin, kykyihin ja persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä, joilla voidaan nähdä olevan vaikutusta hänen työssä suoriutumiseen. Kompetenssikäsitteen käyttöä on perusteltu mm. sillä, että perinteiset työsuoriutumista määrittävät käsitteet, kuten kyky, eivät ole riittävän joustavia vastaamaan nopeasti muuttuvan työelämän tarpeisiin. (Niitamo, 2003, s.142.) Luvun lopuksi tarkastellaan vielä tehokasta johtajuutta, sen määritelmiä ja edellytyksiä. Tämä on perusteltua, sillä kokonaisuudessaan tässä työssä ollaan kiinnostuneita henkilöistä, joiden voidaan olettaa työskentelevän nyt tai tulevaisuudessa organisaatioiden johtotehtävissä.

2.1. Työssä suoriutumisen määrittelyä

Työntekijöiden työssä suoriutuminen on ensiarvoisen tärkeää yritysten ja organisaatioiden menestyksensä toiminnan kannalta. Työntekijöiden suoriutumista onkin enenevässä määrin pyritty kehittämään jatkuvan koulutuksen sekä erilaisten kehitysohjelmien kautta. Viime vuosina suoriutumisen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen jatkuva optimointi on noussut organisaatioissa yhä tärkeämmälle sijalle johtuen mm. ympäristön kasvavista kilpailuvaatimuksista. Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys suoriutumisen merkittävydestä organisaatioille ja sen määritelmät ovat jokseenkin yhteneväiset.

Suliman (2001) on määritellyt työssä suoriutumisen asetetun tehtävän toteuttamiseksi. Hän haluaa korostaa määritelmässään myös työntekijän motivaation merkitystä ja lisää määritelmään kuvauksen siitä, mitä työntekijältä odotetaan sekä työntekijän orientoitumisen tehokkaaseen

suoriutumiseen. Hänen mukaansa suoriutumisen määritelmä käsittää kolme osa-aluetta: tavoitteet, toimenpiteet ja arvioinnin. Cambell (1993), Sulimanin mukaan, lisää, että suoriutuminen ei ole seuraus tai tulos jostakin toiminnasta vaan se on toiminta itsessään. Hänen määritelmänsä mukaan suoriutuminen on ”ne toiminnot tai käyttäytymiset, jotka ovat relevantteja organisaation tavoitteiden kannalta ja joita voidaan mitata työntekijöiden tuottavuuden kautta.” (Suliman, 2001, s. 1049.)

Suoriutumiskäsitteen rinnalla ja samaa tarkoittavana on johtamiskirjallisuudessa käytetty myös termejä tehokkuus ja tuottavuus. Tehokkuudella tarkoitetaan suoriutumisen tulosten arviointia. Sillä viitataan kaikkien työntekijöiden suoriutumisen kokonaisuuden tulokseen. Tuottavuudella puolestaan tarkoitetaan tehokkuuden saavuttamiseen suunnatun panoksen ja saavutetun tuloksen välistä suhdetta. (Suliman, 2001, s. 1050.)

Suoriutumisen tutkijat ovat olleet eri mieltä siitä, onko suoriutuminen sisällöltään yksi – vai moni-dimensionaalinen. Moni-dimensionaalinen suoriutumisen käsite on saanut alkunsa Vroomin (1964) työmotivaation odotusarvoteoriasta. Tämän mallin mukaan suoriutuminen on kykyjen ja motivaation kertoimen funktio. (Suliman, 2001, s. 1051.)

$$\text{suoritus} = f(\text{kyky} \times \text{motivaatio})$$

Lausekkeen mukaan suoritus saa arvon nolla, jos joko kyky tai motivaatio on nolla ja paranee, kun jompikumpi tekijä voimistuu. Tutkijat ovat harvoin kiinnittäneet huomiota siihen, mikä osa suorituksesta johtuu kyvyistä ja mikä motivaatiosta. Termillä kyky viitataan suorituspotentiaaliin eli siihen, mitä henkilö pystyy tekemään, ei siihen, mitä hän tekee. Suoritukseen tarvitaan siten lisäksi myös motivaatio. Tässä mallissa kykyä on käytetty lähinnä valmiuden synonyymina. Valmiudella tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia suorittaa tehtävä tehokkaasti. Valmiudessa on siis kysymys yksilössä itsessään olevista edellytyksistä suoriutua annetuista tehtävistä. Tällaisia tekijöitä ovat mm. kyvyt, luonteenpiirteet, asenteet, tiedot ja taidot. (Ruohotie, 1991, s. 89.)

Työsuoritusta tarkasteltaessa on huomioitava myös erilaiset tilannetekijät, jotka voivat joko rajoittaa, ehkäistä tai edistää yksilön suoritusta. Näitä tekijöitä ovat monet työympäristön piirteet kuten välineet, materiaalit, työolosuhteet, esimiehen ja työtovereiden käyttäytyminen, organisaation toimintatavat ja -säännöt, viestintä, ajankäyttö ja palkkaus. Rajoittavat tekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen, koska ne vaikeuttavat tietojen, taitojen ja kykyjen optimaalista

hyödyntämistä. Edistävät tekijät ovat sidoksissa henkilöstön kehittämiseen, johtamisprosesseihin ja työnsuunnitteluun. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin vielä epäselvää, ovatko työtä edistävät ja rajoittavat tekijät toistensa vastakohtia vai erillään olevia dimensioita. Mikäli ne ovat toistensa vastakohtia, niiden puuttuminen haittaa työsuoritusta, mutta riittävästi esiintyessään ne edistävät työsuoritusta. Viimekädessä suoritus on kuitenkin riippuvainen työntekijän tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Näiden työntekijästä riippuvaisten tekijöiden lisäksi edistävät tekijät voivat auttaa osaltaan yltämään parempaan työsuoriutumiseen. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 19, 111 – 112.)

Yksilön suoriutumisen kannalta on tärkeää, että hän pystyy näkemään oman toimintansa kytkettynä laajempaan kokonaisuuteen eli organisaation toiminnan tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tämän kytkennän näkeminen auttaa yksilöä tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuorituksiin. Organisaation vision ymmärtäminen auttaa yksilöä näkemään oman tehtävänsä tarkoituksen. Tehtävän tarkoitusta on syytä peilata myös organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Yksilön on tiedettävä omat avaintehtävänsä ja mitä osaamista ne vaativat. Hyviin suorituksiin pääseminen edellyttää myös selkeitä tavoitteita ja niihin sitoutumista. (Sydänmaalakka, 2002, s. 81.)

2.2. Motivaation, asenteiden ja arvojen merkitys työssä suoriutumiseen

Motivaatio- sana on alun perin johdettu sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasanana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie, 1991, s. 9.)

Motivaatioita on pyritty kuvaamaan useilla eri teorioilla. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole olemassa yleisesti hyväksyttyä kokoavaa motivaatioteoriaa, joka määrittelisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät. Eri teorioiden vertailua ja yhtenäistämistä vaikeuttavat käsitteiden määrittelyssä esiintyvät puutteet, samojen ilmiöiden kuvaaminen monien eri teorioiden avulla sekä erilaisten ahtaasti rajattujen prosessien ja toimintojen painottaminen. (Ruohotie, 1998, s. 50.)

Peltonen (1984) on määritellyt motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Määritelmän

mukaan motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut työtavoitteet. Motivaatiosta riippuu, kuinka halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 9.)

Yritettäessä ymmärtää motivaation ja suoriutumisen suhdetta on erilaisilla palkkioilla ja kannusteilla oma merkityksensä. Näiden avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Kannusteet ennakoivat palkkiota ja virittävät toimintaa, palkkiot puolestaan vahvistavat sitä. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, kuten työn monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen, mielekkyyteen, itsenäisyyteen, onnistumisenkokemuksiin jne. Ulkoiset palkkiot ovat tekijöitä, jotka ovat johdettavissa työympäristöstä, kuten palkka, ulkopuolinen tuki, kannusteet jne. (Ruohotie, 1998, s. 38.)

Yksilön työpanosta säätelevät valmius ja motivaatio. Valmius vaikuttaa siihen, mitä yksilö osaa tehdä. Motivaatio puolestaan määrää, mitä yksilö haluaa tehdä. Työhön motivoitunut henkilö ponnistelee työtavoitteidensa saavuttamiseksi. Suoritusmallin kokeelliset testaukset ovat osoittaneet Peltosen ja Ruohotien (1991) mukaan, että motivaation lisääminen parantaa niiden henkilöiden suoritustasoa, joilla on riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä. Jos valmiudet ovat heikot, motivaation lisääminen ei johda parempiin tuloksiin. (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 22.)

Tyytyväisyys ja motivaatio kietoutuvat läheisesti toisiinsa vaikka ovatkin eri asioita. Tyytyväisyys on seurausta suorituksen palkitsemisesta, motivaatio on puolestaan riippuvainen mm. palkkioita koskevista odotuksista. Tyytyväisyystutkimuksissa on usein oletettu tyytyväisyyden ja suorituksen välillä olevan suoran yhteyden, mutta useilla tutkimuksilla voidaan kuitenkin osoittaa, ettei tämä väite yleisesti ottaen pidä paikkaansa. Tyytyväisyyden ja suorituksen välillä ei ole yksinkertaista syys-seuraus -suhdetta. Suorituserot johtavat erilaisiin palkkioihin, jotka saavat aikaan eroja tyytyväisyydessä. Sisäisillä palkkioilla oletetaan olevan läheisempi vaikutus suoritukseen ja tyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Tästä syystä työtehtävät tulisi muotoilla haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi niin, että niiden suorittaminen johtaisi sisäisiin palkkioihin, kuten onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksiin. (Ruohotie, 1998, s. 46.)

Asenteilla tarkoitetaan yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Ne ovat yksilön tapa käsittää ja arvioida ympäristön tapahtumia. Asenteet ilmaisevat yksilön positiivisesti tai negatiivisesti arvostavia reaktioita johonkin objektiin, henkilöön tai tilanteeseen. Asennetta on

joissakin yhteyksissä käytetty ns. yleismotivaation synonyymina. Asenne on kuitenkin suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva, kun taas motivaatio melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun, motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä edellytä muutoksia saman alueen asenteissa. Käsitesekaannusten välttämiseksi tulisi motivaatiosta puhuttaessa korostaa sen dynaamista ja tilannesidonnaista luonnetta. (Ruohotie, 1998, s. 41 – 42.)

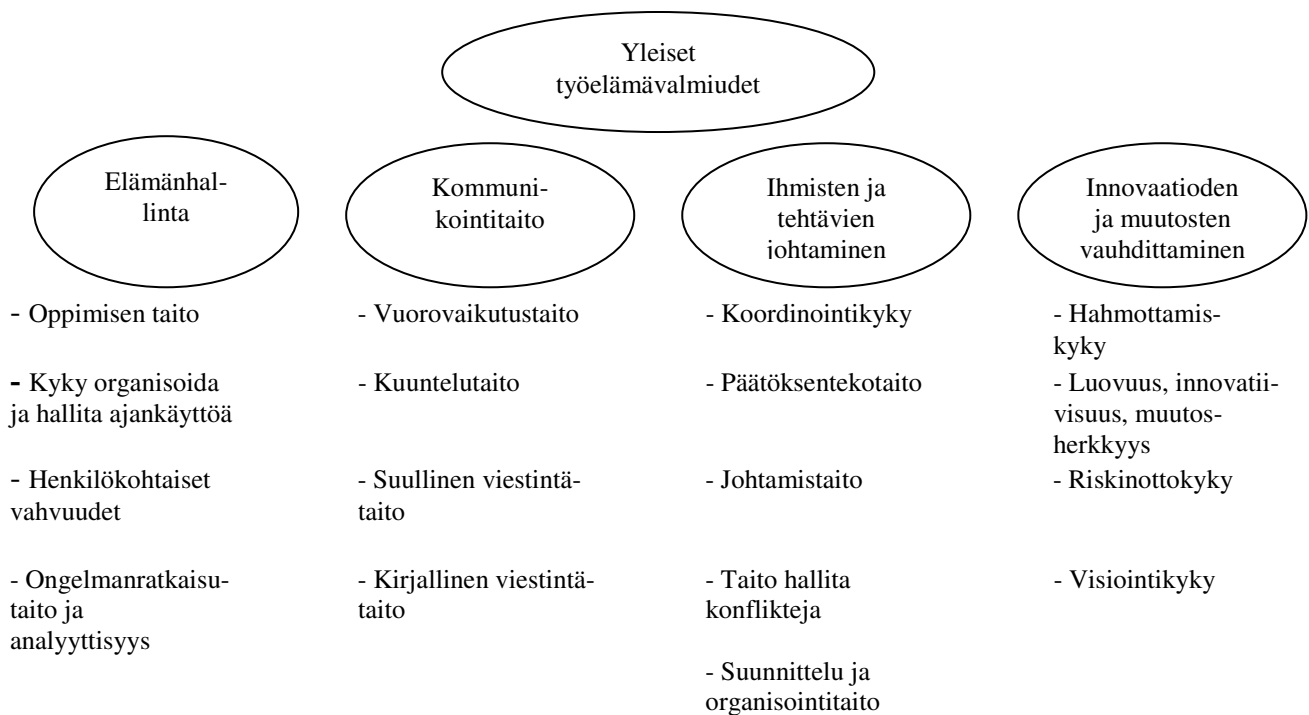
Asenteiden voimakkuus ja laatu ovat riippuvaisia asioiden sisäistämisasteesta sekä yksilön taipumuksista ja kokemuksista. Jos yksilö kokee onnistumisen tunteen jollakin alueella, hän asennoituu siihen entistä myönteisemmin, lisää ponnistelujaan ja kehittää alalla tarvittavia suoritusvalmiuksiaan. (Ruohotie, 1998, s. 42.)

Ihmisen minärakenteessa voidaan erottaa toisaalta yksilön käsitys itsestä ja omasta suhteesta todellisuuteen ja toisaalta hänen arvojensa ja tavoitteidensa hierarkkiset järjestelmät eli se, millaiseen suhteeseen hän pyrkii ulkomaailman kanssa. Arvot kytkeytyvät elämänkentän konkreettisia kohteita, kuten työtä ja perhettä, koskeviin suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Arvojen ja tavoitteiden välillä on kiinteä vuorovaikutussuhde. Tavoitteet kuvastavat arvoja ja kun tavoitteet muuttuvat toiminnasta saadun palautteen tuloksena, kohdistuvat muutospainet myös yksilön arvoihin. (Ruohotie, 1998, s. 53.)

2.3. Yleiset työelämävalmiudet

Tämän päivän organisaatiot eroavat monessa suhteessa edeltäjistään. Puhutaan joustavista ja muuttuvista organisaatioista, joilla on jatkuva paine lisätä tuotantoa, lyhentää toimitusaikoja ja parantaa kilpailukykyä. Yritysten toimintaympäristöjen muutokset näkyvät seurannaisvaikutuksina organisaatioissa, työtehtävissä ja ihmisissä, sekä luovat haasteita koulutukselle ja ihmisten jatkuvalla kehittämiselle. Tehokas työskentely ja suoriutuminen tällaisessa epävarmassa, muuttuvassa ja toiminnaltaan lyhytjänteisessä ympäristössä vaatii työntekijöiltä yleisten työelämävalmiuksien lisäksi tahtoa ja taitoa jatkuvaan itsensä kehittämiseen. (Ruohotie, 1999, s. 30.)

Yhä useammilta ihmisiltä vaadittavia yleisiä valmiuksia työelämässä ovat elämänhallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen.



Kuvio 1. Yleiset työelämävalmiudet sekä niiden jäsentyminen erillisiksi taidoiksi ja kyvyiksi (Ruohotie, 1999, s. 40)

Elämänhallinta tarkoittaa kykyä kantaa vastuuta omasta toiminnastaan. Se sisältää omien taitojen ja osaamisen tiedostamisen, kehittämisen ja soveltamisen. Elämänhallinta on kykyä kontrolloida omaa käyttäytymistään ja parantaa suoriutumista. Tämä edellyttää toiminnan tiellä olevien esteiden tunnistamista ja voittamista. Elämänhallintaan liittyy itsetuntemus ja ympäristötietoisuus, kyky hallita itseään ja tehdä uraa koskevia ratkaisuja, kyky hallita muutosta, epävarmuutta ja konflikteja sekä sopeutua uusiin tilanteisiin. (Ruohotie, 1999, s. 41.)

Oppimisen taidolla tarkoitetaan kykyä ammentaa tietoa arkipäivän kokemuksista ja osaamisen ylläpitämistä ajan tasalla. Kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä sisältää taidon hallita useita tehtäviä samanaikaisesti, asioiden tärkeysjärjestykseen asettamisen ja tehokkaan ajankäytön. Henkilökohtaisina valmiuksina pidetään erilaisia persoonallisuuden piirteitä, jotka auttavat henkilöä selviämään päivittäisissä työtilanteissa. Niitä ovat esimerkiksi taito ylläpitää korkeaa energiatasoa, motivoida itseä optimaaliseen suoritukseen, toimia stressitilanteissa ja säilyttää positiivinen asenne. Niitä ovat myös kyky työskennellä itsenäisesti sekä kyky hyödyntää rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Ongelmanratkaisutaidolla ja analyyttisyydellä tarkoitetaan kykyä identifioida, priorisoida

ja ratkaista ongelmia, tehdä oikeita kysymyksiä, eritellä ja jäsenellä ongelmia sekä kehittää ideoita. (Ruohotie, 1999, s. 41, 43.)

Kommunikoinnin avulla määrittelemme itsemme ja ympäristömme. Kommunikointi on kaksisuuntaista: viestejä seuraavat reaktiot. Tämä vuorovaikutus säätelee systeemien toimintaa ja ohjaa kulttuurien kehittymistä. Organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää integroida työyhteisön jäsenten roolit. Integrointia tarvitaan horisontaalisesti eri toimintayksiköiden, osastojen ja ryhmien välillä sekä vertikaalisesti ylimmän johdon, keskijohdon, työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Integrointi helpottaa sekä toimintojen koordinoitua että informaation kulkua. Työntekijöiltä odotetaan taitoa toimia tehokkaasti eri henkilöiden ja ryhmien kanssa niin, että he pystyvät keräämään, integroimaan ja jakamaan tietoa sen eri muodoissa. (Ruohotie, 1999, s. 41, 44.)

Ihmisten ja tehtävien johtamisella pyritään varmistamaan, että työt tai työtehtävät saadaan todella tehdyksi osaavan henkilöstön avulla. Lisäksi johtamiseen kuuluu saavutettujen tulosten mittaaminen ja arvioiminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Esimiesten keskeisenä tehtävänä on ohjata, tukea ja kannustaa ihmisiä korkeatasoisiin suorituksiin siten, että organisaatio voi menestyä kilpailussa. Keskeisiin suoritusvaatimuksiin vastaaminen edellyttää sitoutumista, tavoiteorientaatiota, yhteistä visiota, tasa-arvoa ja motivaatiota. Työyhteisön jäsenillä tulee olla selvä käsitys tavoitteista sekä tehtävien suorittamiseen tarvittavat resurssit. Esimiesten ja johtajien tehtävänä on huolehtia työyhteisön jäsenten tavoitteiden selkiyttämisestä sekä toiminnallisista edellytyksistä. Työyhteisöjen jäsenillä tulee olla asemasta riippumatta taito johtaa ihmisiä ja tehtäviä. Sitä mukaa kun hierarkiat korvautuvat verkostoilla ihmisten tulee kyetä itsensä johtamisen lisäksi johtamaan myös muita työyhteisön jäseniä. Ihmisten ja tehtävien johtamiseen kuuluu taito saada tehtävät suoritetuksi suunnittelemalla, koordinoimalla ja kontrolloimalla sekä resursseja että ihmisiä. (Ruohotie, 1999, s. 42, 45 - 46.)

Kilpailuedun saavuttaminen ei enää perustu ainoastaan hinnanalennuksiin tai hallinnollisiin tukijärjestelyihin. Uusien tuotteiden ja palveluiden jatkuva tuottaminenkaan ei yksin riitä. Liiketoiminnassa tarvitaan kekseliäisyyttä ja innovaatioita. Innovaatioiden ja muutosten johtaminen on käymässä entistä vaikeammaksi, koska ympäröivä maailma on monimutkaisempi ja dynaamisempi. Nykyaikana parhaiten menestyvät ne, jotka hyväksyvät muutokset ja niiden aiheuttaman epävarmuuden. Innovatiivisuus ja luovuus auttavat sopeutumaan muutoksiin. (Ruohotie, 1999, s. 46.)

Innovaatioiden ja muutosten vauhdittamisella tarkoitetaan kykyä hahmottaa asioita ja virittää aloitteellisuutta sekä johtaa käytäntöjen muuttamista. Informaatiota on nykypäivänä saatavilla enemmän kuin ihmiset pystyvät käsittelemään ja omaksumaan. Hahmottamiskyvyllä tarkoitetaan kykyä yhdistää relevanttia tietoa eri lähteistä ja soveltaa sitä uusiin ja laajempiin konteksteihin. Yksilöillä tulee olla kyky sopeutua uusiin tilanteisiin sekä tuottaa uusia ratkaisuja. Muutosherkkyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä määritellä rooleja uudelleen sekä taitoa reagoida organisaation menestymisen kannalta välttämättömiin muutosvaatimuksiin. Yksilöillä tulee olla kykyä ja halua ottaa harkittuja riskejä eri vaihtoehtoja punnitsemalla ja tarkkailla etenemistä asetettuihin tavoitteisiin. Tärkeää on myös kyky hahmottaa organisaation tulevaisuutta ja erilaisia innovatiivisia suuntaviivoja organisaation tulevaisuudelle. (Ruohotie, 1999, s. 42, 46 - 47.)

2.4. Kompetenssit ja osaaminen

2.4.1. Käsitelmäärittelyä

Kompetenssin käsite on henkilöstö-, koulutus-, ja kasvatusalloilla paljon käytetty termi. Psykologiassa käsite on nähty niin merkittävänä, että sitä on ehdotettu uudeksi psykologisen ammattikäytännön paradigmatiksi. Kompetenssin ja osaamisen käsitteitä käytetään myös laajasti yleisessä keskustelussa mitä erilaisimmissa arkielämän yhteyksissä. (Niitamo, 2003, s. 141.)

Kompetenssi-sanalla suomenkielisistä vastineista käytetyin on osaaminen. Muita suomenkielisiä vastineita ovat pätevyys ja valmius, jotka korostavat asian eri puolia. Kukin termi viittaa kykyyn suoriutua jossain ympäristössä tai tilanteessa. Kompetenssilla tai osaamisella tarkoitetaan kyvykkyyttä täyttää jokin velvoite tai toimia jossain tilanteessa tietyn minimin ylittävällä tavalla. Tällainen kyvykkyyden voi rakentua tietoon, taitoon, kykyihin tai persoonallisuuden tekijöihin. Kompetenssi-käsitteen määritelmät ovat yleensä selvästi laajempia kuin esimerkiksi psykologiassa esitetyt kykyjen tai taitojen määritelmät. (Niitamo, 2003, s. 141 – 142.)

Kompetenssi-käsitteen tarve johtuu paljolti muuttuvasta maailmasta. Perinteiset staattiset ja operationalisoitavissa olevat käsitteet, esimerkiksi kyky, eivät ole riittävän joustavia vastaamaan nopeasti muuttuvan ja monimutkaistuvan maailman ja työelämän tarpeisiin. Työelämä on muuttunut mm. siten, että pelkän työmenestyksen rinnalle on noussut muita tärkeitä tavoitteita sekä uusia ongelma-alueita. Työssä viihtyminen, työuupuminen ja tehtävästä toiseen siirtyminen ovat asioita, jotka edellyttävät uudenlaisia käsitteitä. Työelämässä on siirrytty staattisen maailman

pysyvistä ominaisuuksista kohti dynaamista ja jatkuvia muutosprosesseja sisältävään maailmaan. Työpsykologian perinteinen analyttinen ja osiin pilkkova ajattelutapa tarvitseekin rinnalleen integroivia ja joustavia käsitteitä. Oleellista kompetenssi-käsitteelle on sen painopisteen siirtyminen akateemisista, pysyvistä valmiuksista ammatillisiin ja opittaviin valmiuksiin, sekä persoonallisuus- ja motivaatiotekijöiden sisällyttäminen perinteisten tieto-, kyky- ja taitovaatimusten rinnalle. (Niitamo, 2003, s. 142 – 143.)

Työelämässä kompetenssi tai osaaminen voidaan määritellä yksinkertaisesti valmiudeksi suorittaa jokin tehtäväkokonaisuus tai työtoiminto. Sillä voidaan tarkoittaa myös yksilön tai organisaation kyvykkyyttä. Työ- ja organisaatiopsykologian tunnetuimman kompetenssimallin kehittäjän Richard Boyatzisin (1982) mukaan kompetenssi on yksilön olemassa oleva ominaisuus, jolla on vaikutusyhteys riittävään ja/tai erinomaiseen tehtäväsuoriutumiseen. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 9.)

Ruohotie & Honka (2003) antavat kompetenssi-käsitteelle täsmällisemmän sisällön. Heidän mukaansa kompetenssi on yksilön tai kollektiivin potentiaalinen kapasiteetti käsitellä menestyksekkäästi tiettyjä tilanteita tai suoriutua tietystä tehtävästä tai työstä. Tätä kapasiteettia määrittävät havaittavissa olevat motoriset taidot, kognitiiviset tekijät, affektiiviset tekijät, persoonallisuuden piirteet sekä sosiaaliset taidot. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 54.)

Työtehtävien suorittamisen kannalta keskeisiä, sekä muuttuvien työtehtävien edellyttämiä valmiuksia kutsutaan organisaatioissa usein avainkompetensseiksi. Avainkompetenssien määrittelyyn ei kuitenkaan ole selkeitä kriteereitä vaan määrittelyä ohjaa se viitekehys, jossa määrittely tapahtuu. Eri kompetenssien välillä onkin suuria eroja sen suhteen, miten universaaleja, yleisiä tai abstrakteja ne ovat. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 58.)

Perinteisesti yksilön työnteon kvalifikaationa on tarkasteltu kykyä ja tietoa. Yksilön ns. kognitiiviset toiminnot ovat olleet tällöin vallitsevia ja ihmisen pyrkimiseen ja tahtomiseen liittyvät prosessit ovat olleet toisarvoisessa asemassa. Työelämän mekanisaation väheneminen ja työntekijöiden yksilövastuun lisääntyminen ovat lisänneet tarvetta itseohjautuvuuteen ja yksilöllisen vastuunoton lisäämiseen. Työntekijöiltä edellytetään luovuutta, sekä henkilökohtaista vastuunottoa. Organisaatiot odottavat työntekijöiltään yhä enemmän omaa tahtoa, halukkuutta ja muita motivaatioon liittyviä ominaisuuksia. Jotkut tutkijat pitävät taitoa synonyymina osaamiselle, mutta sivuuttavat tällöin yksilöllisen persoonallisuuden, tahtomisen ja tavoitteellisuuden vaikutukset.

Persoonallisuustekijät koskevat sitä, miten ja mihin henkilö taitojaan käyttää. (Niitamo, 2003, 145 – 146.)

2.4.2. Kompetenssin elementtejä ja malleja

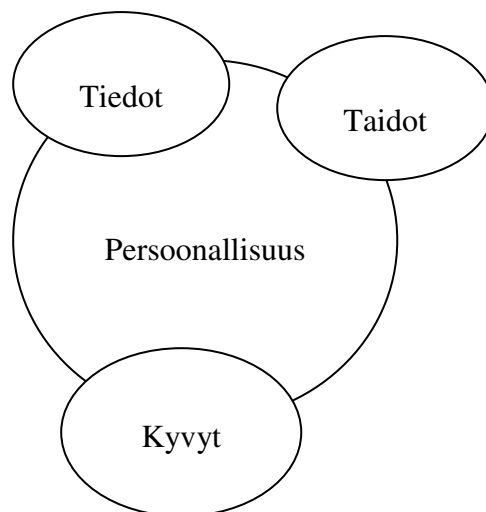
Kompetenssia voidaan tarkastella ns. sateenvarjokäsitteenä, jolloin sen alle sijoitetaan useita kompetenssin rakenneosia. Tämä kompetenssimääritelmä sisältää tietorungon (esimerkiksi peruskoulutus), joka edesauttaa tietyn erikoistehtävän suorittamista, erityisosaamisen, jolla spesifi tehtävä voidaan suorittaa, sekä asenteet ja arvot, joita tietyn tehtävän menestyksekkäs suorittaminen edellyttää. Lisäksi määritelmään kuuluvat yksilön piirteet, jotka ovat oleellisia tietyssä tehtävässä suoriutumisen kannalta, sekä yksilön motiivit, tahdon ja haluamisen, jotka vaikuttavat tietyn päämäärän valitsemiseen ja innostavat toimintaan päämäärän saavuttamiseksi. Muita elementtejä ovat vielä yksilön käsitys omasta itsestä suhteessa ympäristön arvoihin sekä sosiaaliset roolit, eli minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttävää ja minkälaisella käyttäytymisellä yksilö voi sopeutua erilaisiin normeihin, joiden toteutuminen edistää tehtävässä suoriutumista. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 10.)

Työ-, organisaatio- ja johtamispsykologian tunnetuimman osaamismallin kehittäjän Richard Boyatzisin (1982) kompetenssimalli pohjautuu näkemykseen siitä, että kompetenssit muodostavat perinteistä älykkyyttä hedelmällisemmän lähtökohdan ennustaa ja tarkastella yksilöiden toimintaa työssä. Boyatzisin mallin lähtökohtana, Niitamon mukaan, ovat työssä esiintyvien ns. kriittisten menestymis- ja epäonnistumistapahtumien kartoittaminen erityistä tehtävänanalyysimenetelmää hyväksi käyttäen. Tällöin kohteena olevasta tehtävästä etsitään työn suorittamisen kannalta kriittisiä menestymistä ja epäonnistumista koskevia tapahtumia. Boyatzisin mallissa kriittiset tapahtumat kerätään haastatteleamalla erinomaisesti menestyneitä sekä keskitasoisesti menestyneitä tehtävänhaltijoita. Näiden kahden ryhmän tuottamia tapahtumia verrataan toisiinsa ja näin saadaan selville ne tapahtumat, jotka parhaiten erottelevat erinomaisia ja keskitasoisia suoriutujia toisistaan. Näiden tapahtumakuvausten perusteella määritellään sekä kompetenssit että niiden mittaus- ja arviointimenetelmät. Boyatzisin mallin mukainen työntekijöiden vertaileminen on johtanut määritelmään, jonka mukaan kompetenssi on yksilön ominaisuus, joka on kausaalisessa yhteydessä tehokkaaseen tai erinomaiseen työssä suoriutumiseen. (Niitamo, 2003, s. 146 – 147.)

Niitamon (2003) mukaan yksilön osaaminen voidaan jakaa kahteen luokkaan: tekniseen- ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Teknisten kompetenssien vaihtelualue on suuri riippuen toimialan ja

työtehtävän luonteesta. Henkilökohtainen osaaminen tarkoittaa toimialasta, organisaatiosta ja usein tehtävätasosta riippumattomia osaamisen alueita. Ne koskevat lähinnä ongelmanratkaisutoimintaa, vuorovaikutusta ja johtamista. Teknisiin kompetensseihin verrattuna henkilökohtaiset kompetenssit ovat laaja-alaisempia ja joustavampia, ja ne voidaan määritellä vastaamaan kunkin organisaation tarpeita. (Niitamo, 2003, s. 151.)

Työ- ja organisaatiopsykologiassa on tutkittu työtehtävien henkilöille asettamia vaatimuksia kirjainlyhenteen *ksao* avulla. *Ksao*-kehys sisältää työtehtävien suorittamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja synnynnäiset kyvyt sekä persoonallisuustekijät (*knowledge, skills, abilities and other personal factors*). Tiedolla tarkoitetaan pääasiassa muodollisen koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua tietämystä. Taidot koskevat jonkin tehtävän tai toiminnon suorittamista. Ne kehittyvät kokemuksen ja aktiivisen opettelu myötä. Kyvyillä tarkoitetaan sellaisia erilaisten toimintojen suorittamiseen tarvittavia ominaisuuksia, jotka ovat synnynnäisiä ja verrattain pysyviä. Persoonallisuustekijöihin kuuluu erilaisia ominaisuuksia, kuten yksilön motiivit, ajattelutavat ja asenteet. (Niitamo, 2003, s. 152 – 153.)



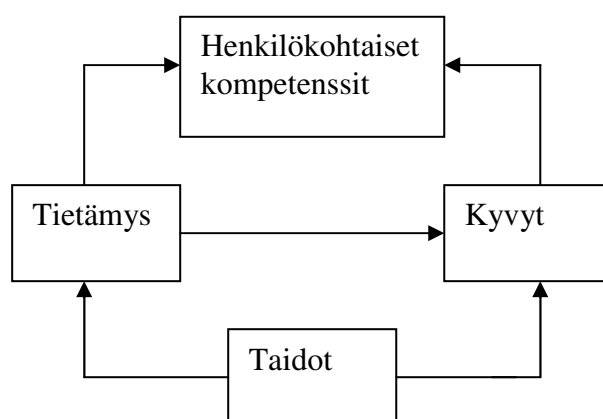
Kuvio 2. *Ksao*-mallin mukaiset osaamisen elementit (Niitamo, 2003, s. 153)

Perinteinen työ- ja organisaatiopsykologia on työtehtävien vaatimusten tarkastelussa painottanut kykyjen ja taitojen merkitystä ja suhtautunut persoonallisuuteen verrattain perifeerisenä elementtinä. Viime vuosikymmenien aikana tehdyt meta-analyysit ovat kuitenkin osoittaneet, että persoonallisuustekijät ennustavat merkitsevällä, eivät kuitenkaan kovin vahvalla, tasolla työssä menestymistä. Persoonallisuuden tärkeämpi merkitys liittyykin sen ratkaisuntekoon ja toimintaa suuntaavaan vaikutukseen. Persoonallisuus muodostaa kaikelle osaamiselle sitä liikkeelle sysäävän

ja ohjaavan ytimen. Persoonallisuus ohjaa muita osaamisen elementtejä eli tietoa, taitoa ja kykyä. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, mihin yksilö tietojaan, taitojaan ja kykyjään suuntaa ja mihin hän niitä käyttää. (Niitamo, 2003, s. 153.)

Persoonallisuuden toimintaa ohjaavan vaikutuksen merkitystä on perusteltu mm. sillä, että puhtaan, teknisen tehokkuuden lisäksi arvokkaana työmenestyskriteerinä pidetään nykyään vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa toimintaa. Persoonallisuuden merkitys on myös kasvanut, kun työelämän muutokset ovat synnyttäneet ongelmia, joihin perinteinen tietoon, taitoon tai kykyyn perustuva viitekehys ei tänä päivänä pysty vastaamaan. Tällaisia ongelmia ja teemoja ovat olleet mm. elämänhallintaa, henkistä selviytymistä ja työuupumusta koskevat ilmiöt. (Niitamo, 2003, s. 154 – 155.)

Nordhaug (1994) on määritellyt yksilön kompetenssin tietojen, taitojen ja kykyjen yhdistelmäksi, jonka avulla voidaan palvella organisaation tarkoitusta. Tietämyksen hän katsoo koostuvan jonkin aiheen tai alan erityisestä tiedosta. Taidoilla hän viittaa pystyvyyteen suoriutua työtehtävistä. Kyvyt sisältävät puolestaan lahjakkuuden soveltaa tietoja ja taitoja käytännön työssä. Nordhaug ei liitä kompetenssimääritelmäänsä työntekijän työhön asennoitumista, sitoutumista tai motivaatiota. Hänen mukaansa ne ovat tärkeässä yhteydessä työkäyttäytymiseen, mutta ne ovat etupäässä väliin tulevia muuttujia, jotka vaikuttavat osaltaan osaamisen ja työkäyttäytymisen suhteeseen. (Nordhaug, 1994, s. 50 – 51.)



Kuvio 3. Henkilökohtaisen osaamisen käsitteellinen malli (Nordhaug, 1994, s. 50)

Nordhaug (1994) on laajentanut perinteistä inhimillisen pääomateorian (mm. Becker, 1983) mukaista kompetenssiluokittelua. Hänen mukaansa organisaatiospesifisten kompetenssien lisäksi

tulee kompetenssitarkasteluun yhdistää myös tehtävä- ja toimialaspesifisyyden näkökulma. Nordhaug on muodostanut kompetenssitypologian ottaen huomioon nämä kolme näkökulmaa. (Nordhaug, 1994, s. 53, 58.)

Organisatiospesifisyys

Vähäinen

Suuri

| Tehtävä- spesifisyys | Toimialaspesifisyys | | |
|-------------------------|--|---|--|
| | Vähäinen | Suuri | |
| Vähäinen | Metakompetenssit Esim. - analyyttinen kyvykkyys - oppimiskyky - luovuus - epävarmuudensietokyky - kommunikointikyky - yhteistyökyky - muutokseen sopeutumiskyky - neuvottelutaidot | Toimialakompetenssit Esim. - toimialan rakenteen ja kehityksen tunteminen - kyky analysoida kilpailijoiden toimintoja ja strategioita - kyky muodostaa toimivia verkostoja muiden yritysten kanssa | Organisaation sisäiset kompetenssit Esim. - organisaatiokulttuurin tuntemus - organisaation toiminnan ja sisäisen työnjaon tuntemus - sosiaalisten verkostojen käyttötaito - organisaation strategian ja tavoitteiden tuntemus |
| Suuri | Tekniset kompetenssit Esim. - tietokoneohjelmien käyttötaito - tilinpidon periaatteiden yleis-tieto | Tekniset ammatti-kompetenssit Esim. - autojen ja lentokoneiden rakentaminen - kampaajan taidot | Ainutlaatuiset kompetenssit Esim. - organisaatiospesifien tuotteiden ja palveluiden tuntemus - teknisten laitteiden ja järjestelmien ja käyttötaidot |

Taulukko 1. Kompetenssitypologia (Nordhaug, 1994, s. 53)

Metakompetensseihin kuuluvat tiedot, taidot ja kyvyt eivät ole sidottuja organisaatioon tai toimialaan, ja niitä voidaan hyödyntää useiden erilaisten tehtävien suorittamisessa. Niiden tärkeyttä työssä suoriutumiseen on painotettu johtamiskirjallisuudessa (mm. Collin, 1989). Metakompetensseista puhuttaessa viitataan henkilökohtaisiin ja käsitteellisiin taitoihin, joita tarvitaan johdattaessa ihmisiä ja ratkottaessa analyyttisiä ongelmia. (Nordhaug, 1994, s. 58 - 59.)

Toimialakompetenssit eivät ole täysin yleisiä, sillä niitä ei voi käyttää kaikilla toimialoilla. Ne eivät kuitenkaan ole sidottuja mihinkään yksittäiseen yritykseen. Erilaisilla toimialoilla on oma ainutlaatuinen taloutensa, markkinansa ja organisaatiokulttuurinsa ja tällöin mm. tuotteiden, teknologian ja toimintatapojen tunteminen edellyttää pitkää kokemusta tietyssä organisaatiossa toimimisesta. (Nordhaug, 1994, s. 62.)

Organisaation sisäiset kompetenssit ovat organisaatiokohtaisia ja ne syntyvät organisaation sisällä. Niitä voidaan kutsua organisaation sisäisiksi metakompetensseiksi. Niitä voidaan käyttää erilaisissa tehtävissä organisaation sisällä, mutta niille ei ole käyttöä organisaation ulkopuolella. Ne ovat organisaatioon sidottuja kompetensseja ja organisaatiolle tärkeitä, sillä ne jäävät organisaation voimavaroiksi vaikka avainhenkilöt siirtyisivät muihin organisaatioihin. (Nordhaug, 1994, s. 62 - 65.)

Tekniset kompetenssit ovat vahvasti tehtäväspesifejä ja muodostuvat eri työtehtäviin yleisesti liittyvistä taidoista. Niitä voidaan käyttää eri organisaatioissa. Teknisiä ammattikompetensseja voidaan käyttää, kun suoritetaan vain yhtä tai muutamaa työtehtävää. Ainutlaatuiset kompetenssit ovat sekä tehtävä- että organisaatiospesifejä ja ne liittyvät pitkälti erikoistuneisiin työtehtäviin tietyissä organisaatioissa. (Nordhaug, 1994, s. 67 - 68.)

2.4.3. Organisaation kompetenssit

Kompetenssit eivät kosketa vain yksilöä, vaan myös organisaatioita tarkastellaan niiden osaamisten perusteella. Organisaation kompetensseilla tarkoitetaan sitä ydinosaamista, jonka perusteella organisaatio erottuu muista organisaatioista, menestyy ja luo mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä tulevaisuudessa. Kompetenssit merkitsevät organisaatiolle kilpailuetua markkinoilla. (Niitamo, 2003, s. 148.)

Organisaatioiden strategisten kompetenssien tunnistaminen ja kartoitus näkyy useissa henkilöstöjohtamisen linjauksissa, kuten rekrytoinnissa. Kompetenssimäärittelyillä on tärkeä merkitys myös työntekijöiden urasuunnittelun kannalta. Viitekehys auttaa määrittämään työntekijälle osaamisen tärkeitä siirtymäkohtia. Näin voidaan määritellä, minkälaista osaamista kehittämällä voidaan rakentaa urasiltoja uusiin tehtäviin ja mikä osaamistaso asetetaan urakehitykselle ehdoksi. Kompetenssiviitekehysten omaksuminen tukee organisaation toimintaa laajemminkin. Se on yksi työkalu kehitettäessä liiketoimintakulttuuria ja viestittäessä strategisia linjauksia. Rekrytoitaessa kompetenssien tunnistaminen tukee yhteisymmärrystä siitä, minkälaista henkilöstöä organisaatioon halutaan. Resursointipäätöstilanteessa viitekehys auttaa ratkaisemaan kysymyksiä osaamisen hankkimisesta ulkopuolelta tai olemassa olevan osaamisen kehittämisestä. Kompetenssiviitekehys tarjoaa työntekijälle kielen itse tehtyihin arviointeihin ja esimiehille valmennustehtäviin ja kouluttamiseen. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 11.)

2.4.4. Tulevaisuuden kompetenssit

Yhä useammat tehtävät organisaatiossa edellyttävät ajattelutyötä, vastuunkantamista ja johtamiskykyä. Uusissa, ns. ”riisutuissa” organisaatioissa, johtaminen, vastuu ja auktoriteetti voivat levittäytyä erilaisiin ammatillisiin positioihin. Johtaja on enemmän valmentaja ja resursoija kuin kontrolloija ja raportoiija. Häneltä odotetaan joustavuutta siirtyä tarvittaessa johtajan rooliin ja siitä pois. Ihmisillä on myös vastuu omasta työllistymisestään läpi elämän, sekä taitojensa ja osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä. Heidän tulee soveltaa joustavasti osaamistaan ja kyetä yhteistyöhön, jossa voi syntyä uusia osaamisen yhdistelmiä. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 53.)

Ruohotie & Honka (2003) ovat viitanneet McKinsey`n arvioon siitä, että uuden vuosituhannen alun jälkeen 80 % kaikista töistä vaatii enemmän aivokapasiteettia kuin manuaalista taitoa. 50 vuotta sitten tilanne oli aivan päinvastainen. Vaikka osa aivotyöstä voidaan mieltää tekniseksi erityisosaamiseksi tai kapea-alaiseksi professionaaliseksi taidoksi, suuri osa ajatteluun perustuvista taidoista on siirrettävissä eri tehtäviin ja tilanteisiin. Huippuosaaminen on sidoksissa ammattispesifiseen taitotietoon, kykyyn siirtää kyseistä taitotietoa erilaisiin konteksteihin sekä metakognitiivisiin ajattelun taitoihin. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 53.)

Henkilöstöjohtaminen linkittyy kilpailukyvyn luomiseen mm. organisaation kilpailijoita nopeamman oppimisen edellytysten kautta. Siksi osaamisen kehittämisen tulisikin olla enemmän tulevaisuuteen suuntautunutta. Poutiainen & Vanhala (1999) ovat listanneet osaamiskriteereitä, jotka tulevat todennäköisesti entistä enemmän muokkaamaan yritysten henkilöstön kompetensseille asetettavia vaatimuksia. Näitä ovat: (1) Muutoksen hallinta ja hyväksikäyttö, mikä tarkoittaa kompetenssien tasolla kykyä sopeutua sekä tiedollisesti että ihmissuhteissa, tiedon löytämistä ja käsitteellistä joustavuutta sekä vuorovaikutuksen hallintaa. (2) Organisaation muutoksen edesauttaminen, jossa korostuu esimerkiksi avoimuus, kyky verkottua ja henkilökohtaiset vaikuttamistaidot. (3) Kilpailukyvyn luominen, jolloin tärkeiksi kompetensseiksi nousevat kyky strategiseen suunnitteluun, sopeutuvuus, päätöksentekokyky, innovatiivisuus, johtajuus, visionäärisuus ja riskinottokyky. (4) Tehokkuus ennustamattomissa toimintaympäristöissä, mikä vaatii yhteistyösuhteiden rakentamiskykyä, ennustamiskykyä, visiointia, etäjohtamistaitoja, luovuutta, oppimiskykyä ja innovatiivisuutta. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 13.)

2.5. Tehokas johtajuus

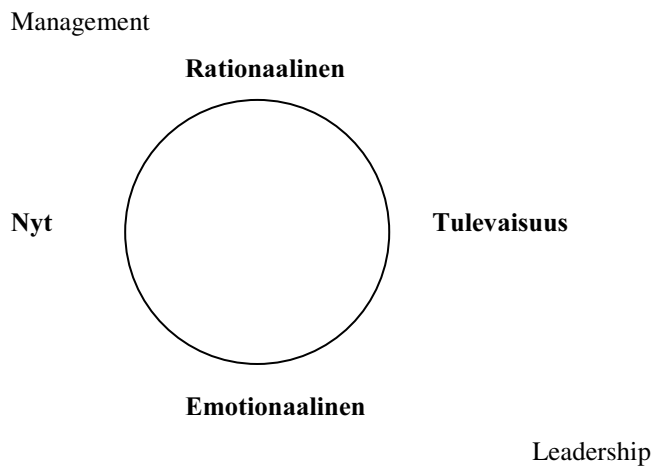
Katsaus johtamisen tutkimisen historiaan paljastaa, että johtamiseen ja johtamistyössä suoriutumiseen liittyvä kirjallisuus voidaan jakaa moneen eri asioita painottavaan ajanjaksoon. Varhaisimmat johtamisen tutkimukset keskittyivät menestyksellistä johtajuutta ennustavien persoonallisuuden piirteiden tutkimiseen ja jaottelemiseen (mm. Argyris, 1955, Mahoney ym., 1960). Nämä ns. piirre teoriat perustuivat olettamukseen, että hyvä johtajuus on synnynnäistä ja tietyt yksilöiden sisäsyntyiset ominaisuudet erottelevat johtajat muista työntekijöistä. Piirre teorioiden aikaansaama laaja kritiikki suuntasi tutkijoiden kiinnostuksen eri johtamistyylien ja -käyttäytymisen tutkimiseen (mm. Hemphill & Coons, 1957, Likert, 1961). Sekä piirre- että johtamistyyli teorioiden heikkoutena nähtiin, että ne eivät ottaneet huomioon eri tilannetekijöitä tehokasta johtajuutta määriteltäessä. Aikaisempien tutkimusten heikkous nosti esille johtajuuden tilanne- ja kontingenssiteoriat (mm. Fiedler, 1967, Vroom & Yetton, 1974), jotka siirsivät huomion pois yhdestä oikeasta tavasta johtaa. Tilanne- ja kontingenssiteorioiden mukaan tehokas johtajuus riippuu johtajan kyvystä ymmärtää eri tilanteille oleelliset tekijät ja näiden mukaan sopeuttaa oma toimintansa tilanteiden edellyttämällä tavalla. (Ogbonna & Harris, 2000, s. 767.)

Johtajien kykyrakennetta koskeva tutkimus osoitti jo varhain, ettei piirretutkimus antanut mitään johdonmukaista kuvaa johtajien yleisistä ominaisuuksista. Tästä huolimatta on kuitenkin viitteitä joidenkin piirteiden merkityksestä johtajaksi valikoitumisessa. Johtajuuspiirteitä koskevissa analyyseissa on nostettu esille joitakin niistä piirteistä, jotka erottavat hyvät johtajat muista henkilöistä. Johtajat ovat tavoitesuuntautuneita, luovalla tavalla ongelmia ratkaisevia, sosiaalisissa tilanteissa aloitteellisia, itseensä luottavia, toiminnastaan vastuuta ottavia, pettymyksiä ja stressiä sietäviä sekä kykeneviä vaikuttamaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ihmisten käyttäytymiseen. (Lönqvist, 1996, s. 22 - 24.)

Uusimmissa johtamiskeskusteluissa on noussut esille korostuneella tavalla ihmisten johtamisen tärkeys ja sen vaikeus. Tässä yhteydessä myös johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja tapa toimia ovat nousseet uudelleen voimakkaasti esille. Johtajilta odotetaan yhä useammin ns. karismaattisuutta. Karismaattista johtajaa henkilönä luonnehtivat mm. seuraavat piirteet: itseluottamus, taipumus vaikuttaa muihin sekä luottamus omien käsitystensä paikkansa pitävyyteen. Karismaattinen johtaja ilmaisee omalla käyttäytymisellään ne arvot ja uskomukset, jotka hän toivoo muiden jakavan kanssaan. Hänellä on kyky luoda ympärilleen kuva pätevyydestä ja menestyksestä, sekä taito ilmaista organisaation ideologiset tavoitteet. Karismaattinen johtaja vetoaa seuraajiinsa

voimakkailla odotuksillaan ja kykenee välittämään luottamuksensa heidän kykyihinsä saavuttaa vaativatkin tavoitteet. (Lönqvist, 1996, s. 26 - 33.)

Aaltonen ym. (2003) ovat hahmottaneet johtajuuden eri ulottuvuuksia ns. johtamisavaruuden avulla. Heidän mukaansa englanninkielisestä johtamiskirjallisuudesta tuttu jako managementiin ja leadershipiin ei meillä toimi, sillä Suomessa johtamista voidaan kuvata vain yhdellä sanalla, johtamisella. Tämä ei kuitenkaan tee tyhjäksi sitä, että johtamiseen kuuluu eri ulottuvuuksia. Näitä ulottuvuuksia Aaltonen ym. kuvaavat johtamisavaruuden avulla. Johtamisavaruuden kautta voidaan hahmottaa niitä ominaisuuksia, jotka tekevät johtajasta hyvän johtajan. (Aaltonen ym., 2003, s. 188.)



Kuvio 4. Johtamisavaruus (Aaltonen ym., 2003, s. 188)

Nyt -ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että johtajan on kyettävä hahmottamaan, mitä juuri nyt tarvitaan. Hänen tulee tarttua asioihin oikealla hetkellä nopeasti ja päättäväisesti. Hän hoitaa välittömästi asiat, jotka kaipaavat nopeaa hoitamista. Tätä voidaan kutsua johtamisenergiaksi. *Tulevaisuus* -ulottuvuus kertoo johtajan taidosta nähdä pitemmälle kuin muut tiimin jäsenet. Hänen tulee kyetä näkemään päätösten ja tekojen seuraukset ja hahmottamaan, miten eri asiat liittyvät toisiinsa. Hän aistii muutosten tarpeet ja lähtee viemään muutosta eteenpäin. Tähän ulottuvuuteen kuuluu kyky visionääriseen ja strategiseen ajatteluun. *Rationaalinen* -ulottuvuus kertoo siitä, että johtajan tulee kyetä järkevään, analyttiseen ja taloutta kunnioittavaan ajatteluun. Hyvä johtaja etsii ilmiöille loogisia selityksiä ja synnyttää toimintamalleja. Hän kykenee näkemään organisaation merkityksen ja kuvaamaan asioiden välisiä suhteita. *Emotionaalinen* -ulottuvuus kertoo johtajan suhteesta ihmisiin. Hänellä tulee olla riittävä itsetuntemus, jotta hän voi myös tuntea muita ihmisiä

ja heidän kykyjään, tarpeitaan ja unelmiaan. Hän tunnustaa joukkuehengen ja motivaation merkityksen. Hän on oivaltanut, että ihmiset vaikuttavat siihen, minkälaisiin saavutuksiin organisaatiossa ylletään. Nämä kaikki neljä ulottuvuutta kuuluvat yhteen. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu kyky ja halu liikkua johtamisavaruuden eri ulottuvuuksilla ja niiden välimaastossa. (Aaltonen ym., 2003, s. 187 – 191.)

Menestyviä business-johtajia voidaan luonnehtia monin eri tavoin. Yksi tapa on kuvata heitä kolmella tasolla: millaisia he ovat, mitkä persoonalliset piirteet ovat heille ominaisia ja mitä he osaavat parhaiten. Hyviä johtajia yhdistää kolme yhteistä piirrettä: intohimo työhön, jota he tekevät, epäonnistumisen vihaaminen ja periaate, jonka mukaan voittaminen epärehellisin keinoin ei kannata. Hyvät johtajat asettavat haasteellisia tavoitteita itselleen ja toisille ja haluavat saada nopeasti tuloksia aikaan. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 114.)

Menestyville johtajille tunnusomaisia persoonallisuuden piirteitä ovat: (1) business-tuntemus, joka tarkoittaa mm. kykyä arvioida päätösten ja toimenpiteiden taloudellisia seurauksia, kykyä ymmärtää, miten strategiat ja taktiikat toimivat markkinoilla ja kykyä analysoida tietoa ja hyödyntää oikeassa suhteessa arviointien tuloksia ja talonpoikaisjärkeä. (2) Asiakasorientaatio, eli kyky nähdä asiakkaiden kohtaamia nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita ja kiinnostus palvelua, laadun kehittämistä ja asiakastyytyväisyyttä kohtaan. (3) Tulosorientaatio, joka tarkoittaa mm. kykyä ylläpitää toiminnan suunta alusta loppuun ja pitää ponnistelut ja tulokset erillään sekä kykyä erottaa tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat toisistaan. (4) Strateginen ajattelu, eli kyky ennakoida tulevaisuuden suunnanmuutoksia ja trendejä ja kyky laatia mielekkäitä kilpailustrategioita. (5) Innovatiivisuus ja riskinotto, eli halu tutkia uusia mahdollisuuksia ja nähdä asioita eri suunnista, kyky nähdä virheet oppimismahdollisuuksina ja keinona parantaa suoritusta. (6) Oikeudenmukaisuus eli reilun pelin periaatteiden arvostaminen. (7) Kypsyys ihmissuhteissa, joka pitää sisällään kyvyn kuunnella tehokkaasti ja kommunikoida selkeästi, kiinnostuksen toisia kohtaan, itsearvostuksen, kunnioituksen ja huolenpidon osoittamisen toisia kohtaan sekä kyvyn yhteistoimintaan, mikä kehittää ajattelua, asenteita ja yhteistyötä. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 114 – 115.)

Hyvän johtajan avaintoimintoja ja vahvuuksia ovat visioiden ja kasvuedellytysten luominen, kannustaminen, kommunikointi ja yrittäjäyys. Hyvät johtajat osoittavat henkilöstölle yrityksen keskeiset päämäärät. He huolehtivat siitä, että työntekijät tuntevat vastuunsa tavoitteiden saavuttamisesta ja toteuttavat ja noudattavat ydinarvoja. Hyvät johtajat huolehtivat työntekijöidensä

jatkuvasta kehittämisestä. He laativat selkeät menestymisen kriteerit yksilösuoritukselle ja arvioivat sekä suoritusta että pitkän aikavälin potentiaalia. Hyvät johtajat ymmärtävät tehokkaiden kannustinjärjestelmien merkityksen organisaation menestymiselle. Kannustimien tulee kuitenkin olla sopusoinnussa yrityksen kulttuurin ja arvojen kanssa. Hyvät johtajat jakavat laajasti tietoa. He kuuntelevat eri osapuolia ja tiedustelevat aktiivisesti näiden näkemyksiä eri asioihin. Hyvät johtajat ovat myös innovatiivisia ja valmiita ottamaan riskejä. He pyrkivät edistämään kyseisiä piirteitä myös muun henkilöstön keskuudessa. (Ruohotie & Honka, 2003, s. 115 – 116.)

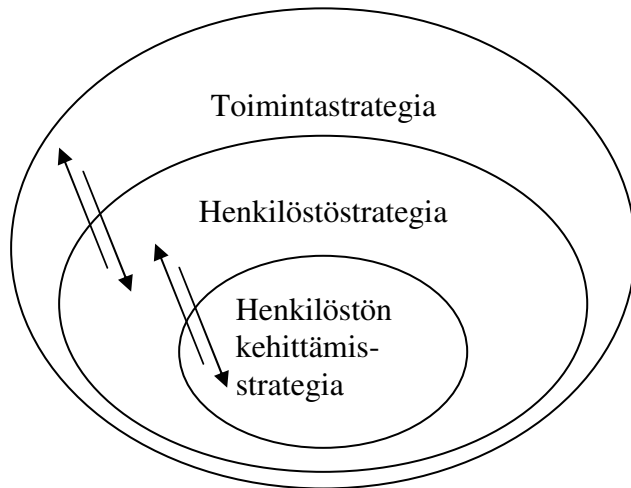
3. Osaamisen kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen kehittämistä. Aluksi käsitellään henkilöstön kehittämistä yleisellä tasolla. Tällöin tarkastellaan sen tärkeyttä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, sekä sen nivoutumista yrityksen strategiseen suunnitteluun. Osaamisen kehittämisessä on aina kyse oppimisesta ja seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaankin oppimisen olemusta. Päähuomio tässä luvussa on kuitenkin osaamisen kehittämisen tarkastelussa. Osaamisen kehittäminen jaetaan osaamisen suunnitteluun ja kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamiseen, erilaisten osaamisen kehittämisen ja kehitystä tukevien menetelmien tarkasteluun sekä kehittämisen arviointiin. Osaamisen kehittämisen menetelmiä tarkastellaan pitäen mielessä tutkimuskysymyksen kohderyhmä. Oman kappaleensa muodostaa johtamisosaamisen kehittäminen, sillä tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöistä, joiden voidaan olettaa työskentelevän nyt tai tulevaisuudessa organisaatioiden johtotehtävissä.

3.1. Henkilöstön kehittäminen

Organisaatioiden perinteiset strategianäkemykset, jotka pohjautuvat hintaan, kustannuksiin tai erilaistamiseen eivät enää tänä päivänä sellaisenaan takaa kilpailuedun säilymistä. Organisaatioiden vastuulla on parantaa kilpailukykyä investoimalla inhimillisiin resursseihin sekä kompetenssien kehittämiseen. (Ruohotie, 1996, s. 16.) Työntekijöiden pätevyys ja osaaminen, sekä osaamisen edelleen kehittäminen nähdään organisaatioiden tulevaisuuden pätekkijöinä. (Nordhaug, 1994, s.17).

Henkilöstöstrategiaa etsittäessä yrityksen on kysyttävä, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa harjoittamalla edistetään parhaiten organisaation menestymistä. Henkilöstöstrategia on liitettävä oleelliseksi osaksi tukemaan yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian laatiminen on oltava osa organisaation strategista suunnittelua, sekä päinvastoin. Henkilöstön kehittäminen taas on osa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstön kehittämisstrategia sisältää perusteet henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen suuntaamiselle henkilöstöstrategiassa esitettyjen kehittämishankkeiden aikaansaamiseksi. Näiden strategioiden välillä on oltava toimiva synergia. Henkilöstöresurssit ja osaaminen muodostavat strategioiden suunnittelun ytimen, sillä organisaatio pystyy vain sellaisiin suorituksiin, jotka perustuvat työntekijöiden osaamiseen, pätevyyteen ja toimintatapaan. (Sauri, 1995 s, 8 – 19.)



Kuvio 5. Strategioiden keskinäinen riippuvuus (Sauri, 1995, s. 12)

Kuten edellä todettiin, on henkilöstön kehittäminen organisaation strateginen tehtävä. Henkilöstön kehittäminen on toimintasuunnittelun keskeinen osa, jonka avulla varmistetaan tuloksen tekeminen ja uudistuminen. Yrityksen strategisessa kehittämislinjauksessa on aina kyse valintojen tekemisestä sekä priorisoinnista. Tällä tarkoitetaan mm. tilannetta, jossa organisaatio sekä supistaa kustannuksiaan vähentämällä henkilöstöä, että samanaikaisesti panostaa voimakkaasti valittuun osaan toimintaansa ja henkilöstöään. (Sauri, 1995, s. 20.)

Yksi tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue on suorituksen johtaminen. Sen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Prosessissa yhdistyy organisaation ja yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Tämä tapahtuu tietyssä ympäristössä, jossa tärkeitä ovat mm. organisaatorakenne ja organisaation arvot. Suorituksen parantamisessa onkin huomioitava sekä organisaation, yksilön että ympäristön näkökulma. (Sydänmaalakka, 2002, s. 75.)

Aikaisemmin suorituksen johtamisesta käytettiin termiä suorituksen arviointi. Silloin prosessi keskittyi vain tavoitteiden asettamiseen, suorituksen arviointiin ja palautteeseen. Kun suorituksen johtaminen otettiin käyttöön, tarkoitti se keskittymistä enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Painopiste siirtyi menneisyydestä nykyisyyteen ja tulevaisuuteen, sekä arvioinnista kehittämiseen. (Sydänmaalakka, 2002, s. 76 - 77.)

Henkilöstön kehittämisessä ollaan Järvisen (1996) mukaan siirtymässä organisaatiokeskeisestä ajattelusta yksilökeskeisempään suuntaan. Työnantajan asettamien oppimistavoitteiden saavuttamisen sijaan nykyään painotetaan enemmän yksilön ja organisaation oppimistavoitteiden integroimista. Tämän ajattelun taustalla on näkemys, että kehittäessä omaa osaamistaan ja persoonallisuuttaan yksilö kehittää myös organisaatiota ja sen tapaa toimia. Menestyvien organisaatioiden henkilöstöstrategian keskeinen tehtävä on tukea omasta kehittymisestään kiinnostuneita, aktiivisia ja tuloksia aikaansaavia avainhenkilöitä. Yksilökeskeinen kehittäminen tarkoittaa myös luopumista organisaatiokohtaisista urasuunnitelmista. Tämän päivän organisaatioissa on yksilöllä itsellään vastuu omasta urakehityksestään. (Järvinen, 1996, s. 8.)

Henkilöstön kehittämisen keskeisiä ulottuvuuksia ovat kehittämisen välitön kohde (mitä pyritään kehittämään) sekä tulosalue (missä kehittämisvaikutusten tulisi näkyä). Kehittämisen kohteena voi olla yksilön tietotaito tai tahtotila, joka on ratkaiseva tietotaidon käyttämiselle ja soveltamiselle. Henkilöstön kehittämisen pääasiallisina tulosalueina voidaan pitää työtehtävien suorittamisen tehostumista, organisaation oppimista, sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. (Varila, 1991, s. 9 – 10.)

| Henkilöstön kehittämisen kohde | Henkilöstön kehittämisen tulosalue | | |
|--------------------------------|--|--|---|
| | Työsuoritus | Organisaation oppiminen | Yksilön työmarkkinakelpoisuus |
| Taitotieto | Työn tehokkuus | Ulkoisen ja sisäinen palautejärjestelmä | Työvoiman joustavuus ja liikkuvuus |
| Tahto | Työnteon motiivien luonne ja intensiteetti | Sitoutuneisuus organisaation toiminta-ajatukseen | Halu laajaan osaamiseen ja sen laajaan hyödyntämiseen |

Taulukko 2. Henkilöstön kehittämisen kohteet ja tulosalueet (Varila, 1991, s. 10)

Työn tehokkuuteen pyrkiessään yksilö oppii hallitsemaan työtehtävänsä aiempaa tehokkaammin ja paremmin. Ajan kuluessa yksilön ajatellaan laajentavan osaamistaan kohti joustavaa ammattipätevyyttä. Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kollektiivista oppimista, tietovaraston laajenemista ja jäsentämistä. Sen avulla pyritään organisaation tehokkaaseen

toimintaan organisaation jäsenten avulla. Työmarkkinakelpoisuuden lisääntymisellä tarkoitetaan yksilön halua ja kykyä liikkua työtehtävästä toiseen. (Varila, 1991, s. 10.)

Varilan näkemys henkilöstönkehittämisestä on yksilöä painottava, jolloin kehittämisen välittömänä kohteena on yksilön tietotaito ja tahto. Myös tämä työ on kokonaisuudessaan yksilöä korostava. Kuten edellisessä luvussa tarkasteltiin yksilön osaamista ja kompetensseja organisaation kompetenssien sijaan, niin myös tässä luvussa keskitytään yksilön oppimiseen ja kehittämiseen, jättäen organisaation oppimisen tämän keskustelun ulkopuolelle. Vaikkakin mielenkiinto on yksittäisen työntekijän oppimisessa, tulee silti pitää mielessä, että yksilön kehittämisen taustalla on kuitenkin aina tavoite organisaation liiketoiminnallisesta tehokkuudesta.

3.2. Oppiminen

Organisaatiossa työskentelevien yksilöiden kehittämisessä on aina kyse oppimisesta. Oppimista ei täten voida sivuuttaa keskusteltaessa osaamisen kehittymisestä ja kehittämisestä. Organisaatioiden kilpailukyvyyn muuttuviin haasteisiin pystyvät vastaamaan ne, jotka ovat jatkuvasti valmiita omaksumaan uutta tietoa ja soveltamaan sitä uudella tavalla. Muuttuva työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia. Omaksuttu tieto on aina yksilön itsensä rakentamaa. Havainnoidessaan ihminen valikoi ja tulkitsee informaatiota ja sitoo sen osaksi jo olemassa olevia rakenteitansa. Näin informaatio muuttuu tiedoksi, joka johtaa oppimiseen. (Ruohotie, 1996, s. 80.)

Oppimista ohjaavat yksilöiden tarpeet ja tavoitteet. Oppiessaan yksilö etsii kokemuksia, jotka liittyvät hänen aikaisempiin kokemuksiinsa, sekä tulkitsee ja tekee johtopäätöksiä, joilla on merkitystä hänen kokemiensa tarpeiden ja tavoitteiden kannalta. On tärkeää, että yksilön oppimisen tavoitteet on asetettu selkeästi, sillä muuten oppimistapahtuma ei ole tehokasta. (Pirnes, 2003, s. 193.)

Työelämässä nopeiden ja jatkuvien muutosten ohjaamisessa tarvitaan valmiuksia uuden oppimiseen. Tällöin tärkeäksi yksilöiden kompetenssiksi muodostuvat taidot, jotka ovat tärkeitä uuden tiedon oppimisessa. Rauste von Wright (1991), Ruohotien mukaan, esittää joitakin yleisiä oppimisen ehtoja, jotka ovat edellytyksenä uuden oppimiselle. Hänen mukaansa tehokkaita strategioita soveltava oppija pyrkii ymmärtämään ja hahmottamaan kokonaisuuksia. Oleellinen osa oppimisprosessia on myös oppijan itsereflektiivisten taitojen harjaannuttaminen. Oppiminen ei ole myöskään riippuvainen ainoastaan oppimisen taidoista, vaan yksilön itsearvostus vaikuttaa

ratkaisevasti siihen, missä määrin hän on valmis kokeilemaan uusia toimintamalleja ja strategioita. (Ruohotie, 1996, s. 80 - 81.)

Myös tiedon määrän nopea kasvu työelämässä tukee oppimaan oppimisen taidon merkitystä. Ruohotie (1998) on luonnehtinut yleistä oppimaan oppimisen taitoa metataidoksi, jossa merkittävänä tekijänä on yksilön itsereflektio. Sillä tarkoitetaan toisaalta yksilön valmiuksia hankkia tietoa omista sisäisistä prosesseistansa ja toisaalta se voidaan nähdä oppijan taitona säädellä omaa sisäistä toimintaansa. Jälkimmäisellä tarkoitetaan toimintojen sovittamista eri tilanteiden vaatimuksia vastaaviksi. Ruohotien mukaan ihmiset, joilla on valmiudet itsereflektointiin, kyky arvioida omaa toimintaansa ja oppia omista kokemuksista, sekä valmiuksia muuttaa omia toimintatapojaan ja suhtautumista asioihin, onnistuvat paremmin sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. (Ruohotie, 1998, s. 12.)

Osaamista ei voi syventää ja kehittää vain myötäilemällä työelämässä tapahtuvia muutoksia. Omasta osaamisestaan kiinnostunut, jatkuvaan oppimiseen pyrkivä ihminen haluaa vaikuttaa näihin muutoksiin ja omaan tulevaisuuteensa. Edellytykset jatkuvaan itsensä kehitykseen luodaan kehittämällä omaa pätevyyttä koskevia uskomuksia ja itsesäätelytaitoja. Ammatillinen ura tulee nähdä jatkuvana osaamisen kasvuna, jossa yksilön taidot ja asiantuntemus kasvavat ja vuorovaikutusverkosto kehittyy. Ihannetapauksessa yksilön kasvu ja kehittyminen jatkuvat koko työiän ajan. (Ruohotie, 1996, s. 7.)

Organisaatioiden tulisi luoda ilmapiiri, joka tukee oppimista. Oppimisen kannalta keskeisiä ovat sitä edistävät tekijät, kuten mm. organisaatioiden rakenteet ja prosessit. Ne vaikuttavat siihen, miten helposti oppiminen organisaatiossa voi tapahtua. Keskeistä ovat myös oppimisorientaatiot, ts. arvot ja asenteet, jotka määrittävät, missä oppiminen tapahtuu ja mikä on opittavan luonne. Organisaation oppimisorientaatiot kuvaavat suhtautumista tietoon ja osaamisen kehittämiseen, sekä määrittelevät organisaation oppimistyylin. Organisaatio tarvitsee sekä oppimista edistäviä rakenteita että oppimisorientaatiota, jotta sitä voidaan ymmärtää oppivana järjestelmänä ja jotta oppimista voidaan kehittää. (Ruohotie, 1998, s. 131.)

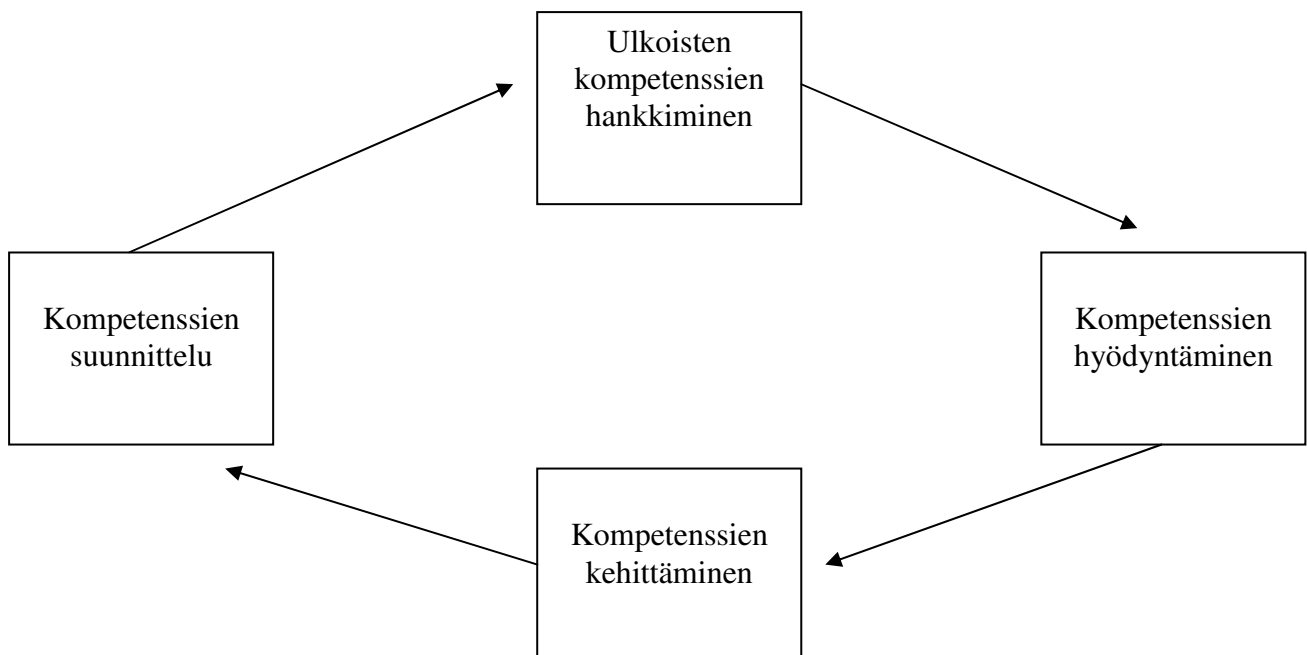
Oppiminen organisaatiossa on tavoitteellista oppimisprosessin hyödyntämistä yksilö-, ryhmä- ja järjestelmätasolla. Pyrkimyksenä on jatkuva muuntuminen. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö laajentaa jatkuvasti kykyään saavuttaa asettamia tavoitteita. Organisaation on tuettava luovaa ajattelua ja kollektiivista tavoitteiden asettelua, jotka mahdollistavat yksilöiden jatkuvan oppimaan

oppimisen. Oppivaan organisaatioon liitetään termit innovatiivisuus, demokraattisuus ja menestyminen. (Kukkola 1997, s. 1.)

Oppivalle organisaatiolle on tyypillistä, että se on kyennyt luomaan oppimisen ilmapiirin ja pysyviä oppimisvalmiuksia yksilöilleen. Tällaisessa organisaatiossa yksilöt ovat sitoutuneet jatkuvaan muutokseen ja oivaltaneet, että oppimistapahtuma on yksilöllinen asia, johon organisaatio on vain luonut puitteet ja välineet. Tällöin he näkevät kehittymisen organisaatiossa etuoikeudekseen. (Heinonen & Järvinen, 1997, s. 164.)

3.3. Osaamisen kehittämisen osa-alueet

Edellisessä luvussa käsiteltiin työssä menestymisen ja hyvin suoriutumisen edellyttämiä osaamis- ja kompetenssivaatimuksia. Nordhaug (1994) on määritellyt yksilön kompetenssit tietojen, taitojen ja kykyjen yhdistelmäksi, jonka avulla voidaan palvella organisaation tarkoitusta. (Nordhaug, 1994, s. 50.) Osaamisen kehittämistä Nordhaug tarkastelee ns. kompetenssiketjun avulla. Ketju koostuu eri vaiheista, joita ovat suunnittelu, hankinta, kehittäminen ja hyödyntäminen. (Nordhaug, 1994, s. 28.)

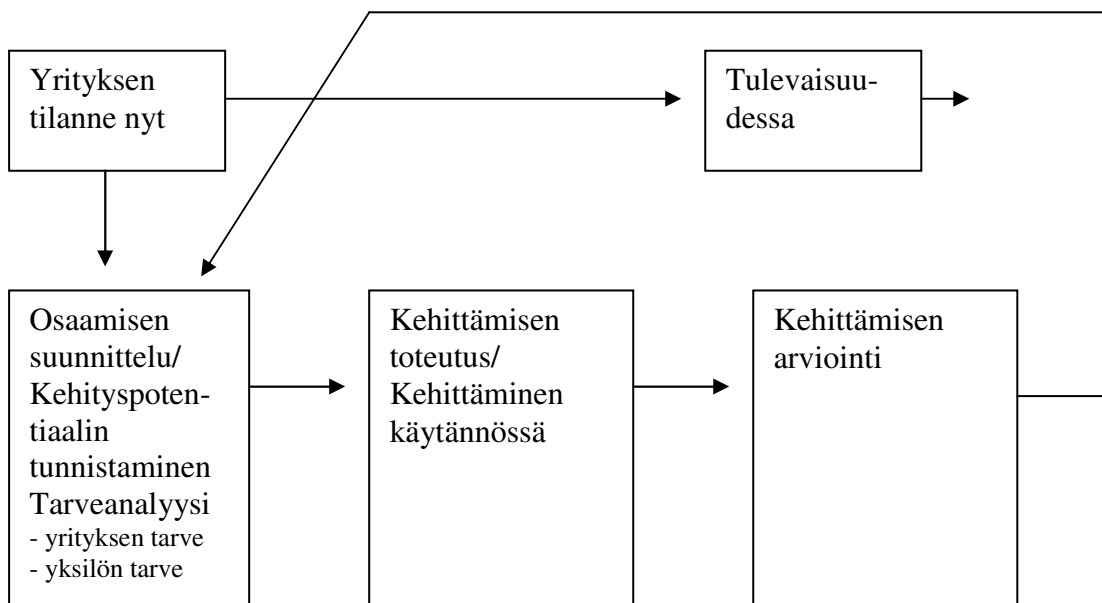


Kuvio 6. Kompetenssiketju (Nordhaug, 1994, s. 28)

Tässä luvussa tarkastellaan pääasiassa Nordhaugin kompetenssiketjun kahta osaa. Huomio kiinnittyy kompetenssien suunnitteluun sekä kehittämiseen. Tarkastelun ulkopuolelle tällöin jäävät

ulkoisten kompetenssien hankkiminen sekä kompetenssien hyödyntäminen. Kompetenssien suunnittelussa on kyse tulevaisuuden osaamistarpeiden sekä tämän hetkisen osaamisen väliin muodostuvan aukon täyttämisestä. Organisaation tulee tällöin miettiä, mitä osaamista yrityksellä tällä hetkellä on, ja mitä osaamista on tarpeen lähteä kehittämään. Yksilön osaamisen kehittämistarpeet määräytyvät organisaation visiosta ja tavoitteista. Kompetenssien suunnittelun yhteyteen liitetään myös tarkastelua kehittämispotentiaalien henkilöiden tunnistamisesta. Tällöin tarkastelun alla ovat kysymykset, mitä osaamista, sekä kenen osaamista organisaation tulisi kehittää. Lopuksi tarkastellaan vielä kehittämisen arviointia.

Nordhaugin (1994) sekä Hätösen (1998) kehittämisen työvaihemalleja mukaillen tässä tutkimuksessa kehittämisen tarkastelua havainnollistaa seuraava kuvio.



Kuvio 7. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisen osa-alueiden tarkastelua havainnollistava malli (vrt. Hätönen, 1998, s. 27)

3.3.1. Osaamisen suunnittelu ja kehityspotentiaalin tunnistaminen

Hyvän kehittämiskäytännön pohjalla on yrityksen liiketoiminnan sekä sen toteuttamiseksi tarvittavien erilaisten työtehtävien vaatimukset. Nämä vaatimukset ilmenevät erilaisina tavoitteina, osaamis- ja tulosodotuksina. Yrityksen henkilöstövoimavarojen kehittäminen tulee olla sidoksissa yrityksen strategiseen johtamiseen ja yrityksen tulee nähdä kehittyvä henkilöstö

menestystekijäkseen. Kehittämisprosessiin olennaisesti liittyviä kysymyksiä yksilötasolla ovat mm., mitkä ovat työn asettamat tulos-, suoritus- ja pätevyysvaatimukset nyt ja tulevaisuudessa? Mikä on yksilön nykyinen suoritustaso ja pätevyys? Miten kehittyminen aikaansaadaan, sekä miten kehittymistä voidaan tukea? (Pirnes, 2003, s. 207 – 208.)

Osaamisen kehittämistarve lähtee aina yrityksen strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Yritys pyrkii toteuttamaan strategiaansa muokkaamalla organisaatiota vastaamaan strategian vaatimuksiin. Tällöin strategian kannalta tärkeimmät tehtävät, avaintehtävät, sekä niiden toteuttajat eli avainhenkilöstö sijoitetaan organisaation huipulle kehittämällä tai hankkimalla organisaatioon strategian toteutuksessa tarvittavaa osaamista. (Ojala, 1995, s. 51.)

Kun avainhenkilöiden osaamistaso nousi 1990-luvulla keskeiseksi yritysten toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi, nousi keskeiseksi kehittämiseen liittyväksi kysymykseksi, minkälaista osaamista yrityksistä puuttuu. Niittykankaan ym. (1992) tutkimuksessa, Luoman mukaan, jakautuivat käsitykset yritysten osaamistarpeista kahteen ryhmään. Toisaalta puutteet liittyivät asenteisiin ja toisaalta johonkin spesifiin osaamisalueeseen. (Luoma, 1994, s. 91.)

Osaamisen suunnittelun tarkoituksena on arvioida yrityksen tämän hetkistä osaamista suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin. Tärkeä osa suunnittelua on arvioida, mitä osaamista organisaation täytyy hakea yrityksen ulkopuolelta ja mitä osaamista voidaan saavuttaa kehittämällä organisaation nykyisiä työntekijöitä. (Nordhaug, 1994, s. 28 – 29.) Hätösen (1998) mukaan henkilöstön kehittämisen kivijalka on tarveanalyysi. Sen tarkoituksena on varmistaa ”oikeille ihmisille oikeita asioita oikeaan aikaan”. Osaamisen suunnittelussa on huomioitava kolmenlaiset tarpeet: osaamistarpeet, koulutustarpeet sekä kehitystarpeet. Nämä käsitteet voidaan nähdä saman asian eri näkökulmina. (Hätönen 1998, s. 29 - 31.)

Osaamistarve on kooste yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamisesta. Yrityksen näkökulmasta osaamistarve on se tekijä, joka yleensä laukaisee kehittämisen tarpeen. Osaamistarpeen ja koulutustarpeen eroa voidaan kuvata siten, että koulutustarpeita ratkaistaan koulutuksen avulla, mutta osaamistarve voidaan ratkaista myös muita keinoja kuin koulutusta hyödyntäen. Osaamistarve voi johtaa siihen, että yrityksen henkilöstöä koulutetaan. Kehitystarpeeseen liittyvät käsitteet kehittymistarve ja kehittämistarve. Kehittymistarve on yksilöstä lähtevä tarve parantaa omaa osaamistaan. Kehittämistarve puolestaan on yksilön ulkoapäin, mm. yritysjohdon näkökulmasta, arvioitu käsitys siitä, mitä yksilön tulisi osata. Molempiin voi sisältyä

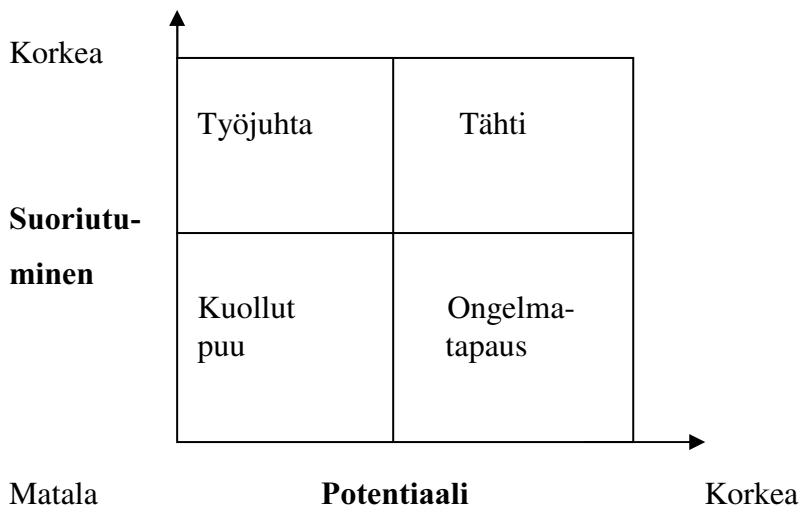
sekä ammatilliseen osaamiseen että persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä tarpeita. (Hätönen, 1998, s. 30.)

Osaamisen suunnittelussa tulisi aina kartoittaa sekä yrityksen että sen henkilöstön osaaminen nyt, sekä mahdolliset kehitystarpeet tulevaisuudessa. Sen jälkeen kartoitetaan keinot, joilla ne voidaan korjata. Parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi tulisi kartoituksessa huomioida sekä organisaation että yksilön kehitystarpeet. (Hätönen, 1998, s. 30.)

Tärkeää on myös tunnistaa yrityksen kehityspotentialit yksilöt sekä arvioida, miten heidän osaamistaan voidaan lähteä kehittämään organisaation osaamistarpeiden suuntaan. Pirnes (2003) esittää näkemyksen, jonka mukaan nykyaikaisessa henkilöstönkehittämisessä yksilölle on tarjottava mahdollisuus hänen kehityspotentialinsa täysimääräiseen käyttöön. Tämä poikkeaa perinteisestä näkemyksestä, jonka mukaan yksilöt oli sovittava niihin raameihin, jotka työ ja vakanssi asettivat. Tällöin on tärkeää tunnistaa johdon ja muun avainhenkilöstön pätevyys sekä kehityspotentiali. (Pirnes, 2003, s. 210.)

Yritysten liiketoimintoja voidaan tarkastella ns. portfolioiden avulla. Tunnetuin niistä lienee Boston-matriisi (BCG-matrix / Boston Consulting Group). Sen taustalla on koordinaatisto, joka koostuu kahdesta akselista. Pääakselit ovat vielä jaettu kahteen osaan, jolloin syntyy 2*2-matriisi, nk. nelikenttä. Tätä matriisia on myös sovellettu henkilöstövoimavarojen puolelle. Odiorne (1985) on käyttänyt sitä henkilöstön suoriutumisen arvioinnin välineenä, jossa vertailu perustuu tämänhetkiseen suoriutumistasoon ja odotettavissa olevaan suoriutumiseen suhteessa sovittuihin tulostavoitteisiin. Matriisia voidaan käyttää tunnistettaessa hyvin suoriutuvia, kehityspotentialiaaleja yksilöitä. (Odiorne, 1985, s. 63 – 65.)

Odiornen (1985) mallissa koordinaatiston kaksi pääakselia muodostuvat yksilön suoriutumisesta ja yksilön potentiaalista. Suoriutumisella tarkoitetaan yksilön saavutuksia verrattuna työn tavoitteisiin. Potentiali viittaa siihen todennäköisyyteen, jolla yksilö suoriutuu organisaation tavoitteiden kannalta menestyksekkäästi myös tulevaisuudessa. Kuten tuoteportfolio, niin myös henkilöstövoimavaroihin sovellettu portfolio voidaan jakaa neljään soluun, jotka voidaan edelleen nimetä. (Odiorne, 1985, s. 66.)



Kuvio 8. Henkilöstövoimavarojen portfolio (Odiorne, 1985, s. 66)

Kuollut puu viittaa yksilöihin, joiden suoritustaso sekä tulevaisuuden kasvupotentiaali on matala. Tällaiset yksilöt voidaan luokitella epäpäteviksi ja osaamistasoltaan heikoiksi. Monesti tällaiset henkilöt ovat kadottaneet motivaationsa työhön eivätkä edes yritä suoriutua hyvin. Vain hyvin pieni osa johto- ja esimiestasolla työskentelevistä kuuluu tähän kategoriaan. *Työjuhdat* ovat henkilöitä, jotka ovat saavuttaneet organisaatiossa hyvän suoriutumistason, mutta heissä ei voida nähdä tulevaisuuden kasvupotentiaalia. Organisaatio voi sitouttaa heidät nykyiseen positioonsa, mutta heillä ei nähdä olevan mahdollisuutta edetä vaativimpiin tehtäviin. *Ongelmatapaukset* ovat henkilöitä, joissa nähdään suuri tulevaisuuden kasvupotentiaali, mutta he ovat tällä hetkellä työssään alisuoriutuneita. Heillä on kapasiteetti suoriutua hyvin, mutta he keskittävät energiansa epäoleellisiin tai tekevät usein virheellisiä arvioita. Tämä kategoria on henkilöstön kehittäjille vaikein ja haasteellisin. *Tähdet* ovat henkilöitä, jotka ovat suoriutuneet työtehtävissään hyvin ja heissä voidaan nähdä suurta kasvupotentiaalia tulevaisuutta ajatellen. He voivat olla mm. nuoria ja lahjakkaita yksilöitä, joilla on korkea motivaatiotaso. He voivat olla myös organisaatiossa jo pidempään johto- tai asiantuntijatehtävissä työskennelleitä henkilöitä, joilla innokkuus, tuottavuus ja luovuus työhön on säilynyt korkeana. (Odiorne, 1985, s. 66 - 67.)

Ihmisten kategorisoiminen edellä mainitulla tavalla ei aina ole mielekästä. Mallia voidaan kuitenkin tervettä järkeä ja varovaisuutta käyttäen hyödyntää yrittäessä tunnistaa organisaation hyvin suoriutuvat ja kehityspotentiaaliset henkilöt. Yhtäläillä mallia voidaan hyödyntää etsittäessä

ongelmatapauksia sekä tukena mm. mietittäessä työntekijöiden palkitsemis- tai ylenemisperusteita. (Odiorne, 1985, s. 67 – 68.)

Tulevaisuuden johtotehtäviin soveltuvien kasvupotentiaalien yksilöiden löytäminen ei ole yrityksille helppo tehtävä. Se on kuitenkin yksi organisaatioiden tärkeimmistä tehtävistä. Johto voi kartuttaa tulevaisuuden potentiaalia satunnaisesti omien standardiensa mukaan, jolloin valinnassa on aina mukana johdon subjektiivisia näkemyksiä siitä, mitä hyvin suoriutuminen heidän mielestään on. Toisaalta kartoitusta voidaan toteuttaa hyvin johdonmukaisesti ja systemaattisesti. Tällöin potentiaalinn tunnistamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia menetelmiä. Odiorne (1985) mieltää tähtiyksilöiden kartoituksen oleelliseksi osaksi johtoryhmyöskentelyä. (Odiorne, 1985, s. 98.)

Kehityspotentiaalinn tunnistamisessa voidaan käyttää apuna henkilöarviointia. Martinmäen (1995) mukaan henkilöarviointi on organisatoriseen tarpeeseen perustuvaa tiedonkeruuta henkilöiden osaamisesta ja valmiuksista sekä niiden käytettävyydestä. Henkilöarviointi on osa henkilöstösuunnittelua. Potentiaalinn arvioinnissa tarkastellaan, miten olemassa olevat resurssit vastaavat toimintasuunnitelmien asettamia vaatimuksia. Tällöin organisaation tila ja tulevaisuus määrittävät ne avainroolit, joita vasten resursseja tarkastellaan. Henkilöstönn kehittämisen sisällöt johdetaan nykytilan ja tavoitetilan eroista. (Martinmäki, 1995, s. 35.) Nordhaug (1994) viittaa tähän kompetenssiaukko- käsitteellä (Nordhaug, 1994, s. 28).

Henkilöarviointi- ja kehittämiskäytäntö voidaan kuvata vaiheittaisena prosessina. Ensin määritellään työn nykyiset ja muuttuvat vaatimukset. Työnn vaatimukset ovat johdettavissa liiketoiminnan, yrityksen tavoitekulttuurin ja -arvojen sekä työnn sisällönn vaatimuksista. Nämä vaatimukset ovat yleensä tieto-, taito-, asenne- ym. vaatimuksia. Kehittämistyönn tulee olla aina tulevaisuusorientoitunutta, jolloin työnn vaatimusten tulee myös olla tulevaisuuteen suuntautuneita. (Pirnes, 2003, s. 210.) Näitä vaatimuksia käsiteltiin laajasti edellisessä luvussa työssä suoriutumis- ja kompetenssitarkasteluiden kautta.

Seuraavina vaiheina arvioinnissa ovat vaadittavan suoritustason arviointi, arvioitavan henkilönn osaamisen ja pätevyyyden arviointi, kehittämistarpeiden toteaminen ja kehittämis-/kehittämissuunnitelman laatiminen sekä kehittämis- ja koulutusohjelmien toteuttaminen. Arviointi voidaan käynnistää myös suoraan yksilönn pätevyyyden ja potentiaalinn arvioinnista. Tällöin voidaan

käyttää apuna mm. haastatteluita ja erilaisia testejä, joiden avulla selvitetään henkilön edellytyksiä ja kapasiteettia. (Pirnes, 2003, s. 210.)

Yksi paljon yrityksissä käytetty menetelmä, jota voidaan soveltaa kehityspotentiaalnin esiin nostamiseen, osaamisen arviointiin ja kehityssuunnitelmien laatimiseen, on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu on yhteisnimitys keskusteluille, jotka sisältävät neljä vaihetta. Nämä ovat tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, henkilöarviointi ja kehittämisen suunnittelu. Tavoitekeskustelussa sovitaan tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta. Tulokset keskustelussa tarkastellaan aikaansaatuja tuloksia ja todetaan kehittymistarpeita. Henkilöarviointiosassa tarkastellaan henkilön suorituksia, pätevyyttä ja osaamista suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin. Kehittämisosassa todetaan henkilön kehittymistarpeet ja sovitaan kehittämissuunnitelmasta. (Pirnes, 2003, s. 213.)

3.3.2. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä pyritään lisäämään yksilöiden toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Työelämässä tapahtuvia muutoksia ei yleensä ratkaista vain yhdellä toimenpiteellä, vaan muutoksen aikaansaaminen edellyttää erilaisista toimenpiteistä ja strategioista koostuvan kehittämisohjelman toteuttamista. Kehittäminen on oltava pitkäjännitteistä ja määrätietoista ponnistelua kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Ruohotien (1996) mukaan huippuorganisaatiot investoivat keskimääräistä enemmän aikaa ja rahaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen kuin keskitason organisaatiot. (Ruohotie, 1996, s. 103 – 104.)

Erilaisista henkilöstön kehittämisen menetelmistä voidaan tehdä monenlaisia luokituksia ja kuvauksia. Tärkeää kuitenkin on muistaa, että henkilöstön kehittämisessä kannattaa käyttää kehittämistarpeesta riippuen mahdollisimman monipuolisia menetelmiä. Kehittäminen tulee niveltää luontevaksi osaksi yrityksen perustehtävää ja kehittymisen tulee tukea työssä oppimista. Koulutus henkilöstön kehitysmenetelmänä on paljon käytetty, mutta vain yksi tapa toteuttaa kehittämistä käytännössä. (Hätönen, 1998, s. 57.)

Hätönen (1998) on luokitellut erilaiset kehittämisen menetelmät seuraavasti (Taulukko 3). Hän on rakentanut mallinsa niin, että lähempänä kuvion keskustaa ovat periaatteet, joiden varassa kehittämistä voidaan rakentaa. Uloimmalle kehälle on kuvattu konkreettisemmin kehittämisen menetelmiä. (Hätönen, 1998, s. 58.) Myöhemmin tässä luvussa tullaan kuvaamaan joitakin näistä

kehitysmenetelmistä tarkemmin pitäen jälleen mielessä kohderyhmä, josta tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Tutkimuksessa tullaan painottamaan niitä kehitysmenetelmiä, jotka kirjallisuuden mukaan ovat lähinnä johtotehtävissä olevien henkilöiden kehittymistä tukevia menetelmiä.

| Tiimityö | Yhteistyö | Koulutus | Tukihenkilö/ kummi | Kehitys- keskustelut |
|---|--|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Työkykyä ylläpitävä toiminta | | Yhteiset keskustelutilaisuudet | | |
| Työnohjaus, konsultaatio | Yhteisvastuu ja oppiminen | | Visio- keskustelut | |
| Toisten työhön tutustuminen | | | Työkulttuuri- ja ilmapiiriarviointi | |
| Yrittäjyyden omaksuminen | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Taitava työsuoritus </div> | | Moni- taitoisuus | |
| Kehitysryhmiin osallistuminen | | | Työkierto | |
| Ammatillinen koulutus | Kokonaisuuksien näkeminen ja osallistuminen | | Sijaisuudet | |
| Monimuoto-opiskelu | Laajenevat työtehtävät | | Kirjallisuus | |
| Tutustumiskäynnit ja toisilta oppiminen | Itseohjautuvuus ja aktiivisuus | | | |

Taulukko 3. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä (Hätönen, 1998, s. 58)

Kehittämistä voidaan tarkastella myös organisaation sisäisen ja ulkoisen kehittämisen kautta. Nykyään pääpaino on organisaation sisäisessä kehittämisessä ja yrityksissä punnitaankin tarkoin, minkälaisiin ulkopuolisiin kehittämistilaisuuksiin henkilöstöä lähetetään. Kehittämisen täytyy olla suunnitelmallista ja palvella suoraan organisaatioiden tarpeita. Sisäisten kehitystoimenpiteiden sisällöt ovatkin yleensä muokattu organisaatioiden omien asiantuntijoiden toimesta. (Heinonen & Järvinen, 1997, s. 149.)

Organisaatio joutuu jokaisen kehitettävän henkilön ja jokaisen kehitystarpeen kohdalla puntaroimaan tarkoin, onko tarpeiden kannalta järkevämpää kehittää yksilöä organisaation sisällä,

vai lähettää hänet ulkopuolisiin kehitysohjelmiin. Heinonen ja Järvinen (1997) ovat listanneet joitakin molempien menetelmien etuja sekä epäkohtia. Sisäisen kehittämisen etuina voidaan pitää mm. seuraavia tekijöitä:

- Kehittämisen sisältö voidaan suunnitella ja mitoittaa organisaatiokohtaisesti sen nimenomaiset lähtökohdat ja tarpeet huomioiden.
- Opiteut asiat voidaan tarkoituksenmukaisesti liittää yrityksen käytäntöön.
- Yrityksen asiantuntijat voivat olla suunnittelemassa sekä toteuttamassa kehitystoimenpiteitä.
- Työn ohella tapahtuva kehittäminen voidaan suunnitella tarkoituksenmukaisesti yritysten omista lähtökohdista käsin.

Organisaation sisäisen kehittämisen epäkohtana on mm. se, että ulkopuolinen asiantuntija voidaan kokea luotettavammaksi, kuin jo entuudestaan tuttu sisäinen kehittäjä. Organisaatiokohtaisen kehittämisen ja koulutuksen suunnittelu voi myös vaatia niin paljon työtä ja aikaa, että siihen ei aina ole organisaatiossa mahdollisuuksia. (Heinonen & Järvinen, 1997, s. 154.)

Ulkopuolisen koulutuksen etuina voidaan nähdä mm. seuraavia:

- Ulkopuolinen koulutus antaa mahdollisuuden kokemusten vaihtoon muiden organisaatioiden koulutettavien kanssa.
- Kokemusten vaihto myös muiden alojen henkilöiden kanssa voi olla hedelmällistä.
- Ulkopuoliset kehittäjät voivat olla pätevämpiä kuin organisaation omat kehittäjät.
- Koulutus- ja kehittämistarjonta on runsasta.

Epäkohtina ulkopuolisissa koulutus- ja kehittämistoimenpiteissä voidaan pitää mm. oppimistulosten punnitsemista ja arvioimista, joka on yleensä hyvin vaikeaa. Opittu tieto jää myös usein vain osallistujan omaksi tiedoksi eikä välity muille potentiaalisille tiedon tarvitsijoille yrityksessä. (Heinonen & Järvinen, 1997, s. 155.)

Työelämässä keskeisimpiä oppimisen muotoja ovat toisilta ja työssä oppiminen. Niiden apuna voidaan käyttää monia menetelmiä ja järjestelyjä. Työssä oppiminen on enemmän mahdollisuus, kuin varsinainen osaamisen kehittämiskeino. Työssä oppimisen tavoitteet voivat liittyä tiedollisiin ja taidollisiin osa-alueisiin tai mm. yksilöiden sitoutumisen lisäämiseen. Jos työtehtävät ovat haasteellisia ja riittävän vaativia, lisää työssä oppiminen yksilöiden monitaitoisuutta ja parempaa

oman työn hallintaa. Työssä oppimista voidaan tehostaa suunnitelmallisuudella. Yksilölliseen kehityssuunnitelmaan voidaan asettaa tavoitteet siitä, mitä yksilön tulee tietyn ajan kuluttua osata. Tueksi yksilölle voidaan nimetä valmentaja, ns. mentori tai tukihenkilö. Ongelmana työssä oppimisessa on, että samaan aikaan yritetään suoriutua omista työtehtävistä ja omaksua uusia taitoja tai poikkeavia järjestelmiä. Tällöin on tärkeää, että oppijalla on tukea saatavilla. (Ranki, 1999, s. 92 – 94.)

Osaamisen kehittämistä ja eritoten johtamisen kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan tärkeinä kehitysmenetelminä mm. koulutus, työkierto, työtehtävien laajentaminen, action learning (toimintaoppiminen), mentorointi, valmennus sekä itsensä kehittäminen. Koulutusta voidaan toteuttaa hyvin monella tavalla tarpeen ja tilanteen mukaan. Se voi olla organisaation sisäistä tai organisaation ulkoista koulutusta. Koulutuksen avulla oppimista voidaan suunnata ja nopeuttaa. Se on tärkeä osa yksilöiden kehittämistä, mutta kuitenkin vain yksi tapa lisätä ja monipuolistaa osaamista. (Ranki, 1999, s. 100.) Johtamistaitojen kehittämisessä suosituimmat työn ulkopuolella tapahtuvista koulutuksista ovat yliopistojen ja korkeakoulujen tarjoamat kurssit ja koulutusohjelmat, kuten MBA ja JOKO (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 53).

Työkierrolla tarkoitetaan henkilön kierrättämistä yrityksen eri osastoilla. Tavoitteena on laajentaa johtajan ymmärrystä liiketoiminnan eri osa-alueista ja samalla löytää henkilökohtaisesta suoriutumisesta vahvuuksia ja heikkouksia. Työkierto on myös eri osastojen yhteistyötä parantavaa toimintaa, jossa johtajat voivat oppia toisilta johtajilta sekä luoda samalla toisiinsa suhteita. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 51.)

Työtehtävien sisältö ja vastuullisuus vaikuttavat siihen, mitä yksilö työssä oppii tai on oppimatta. Työtehtävät ja nimike asemoivat yksilön yrityksen kokonaisuuteen ja määrittävät hänen roolinsa työyhteisössä. Uuden oppimisen kannalta on tärkeää, että työtehtävät eivät olisi liian tarkkaan rajattuja. Työtä voidaan muotoilla ns. työn laajentamisen kautta. Laajentamisen keinoja ovat mm. peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen ja mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen. (Ranki, 1999, s. 107 – 108.)

Action learning (toiminnasta oppiminen) tarkoittaa työskentelemistä projekteissa oman osaston ulkopuolella. Tämä antaa johtajille mahdollisuuden irtaantua tietyksi ajaksi omista työtehtävistään. Toiminnasta oppimisen etuna voidaan pitää, että se antaa oppijalle kokemusta todellisista ongelmanratkaisutilanteista. Näin voidaan kehittää mm. johtajien suunnittelutaitoja sekä ongelmien

analysointitaitoja. Projektien johtaminen kehitysmenetelmänä pitää sisällään ajatuksen, että johtajien on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä pärjätäkseen opittava sopeutumaan joustavasti ja nopeasti. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 52.)

Mentoroinnissa kokenut, työssään menestynyt henkilö toimii valmentajana potentiaaliselle uudelle johtajalle. Mentorointi perustuu molemminpuoliseen vapaaehtoisuuteen ja sen on tarkoitus kestää vuosia ja olla luonteeltaan tiivis. Mentori tarjoaa kokemattomamman käyttöön vuosien aikana hankkimaansa kokemusta, jakaa omaa ammattitaitoaan, kertoo omasta toiminnastaan sekä auttaa luomaan suhteita. Parhaimmillaan mentori-suhde on tasavertainen, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. Ohjaus tapahtuu kahdenkeskisissä, luottamuksellisissa keskusteluissa. Mentoroinnin etuna on sen käytännönläheisyys. Keskusteluissa käydään läpi juuri niitä asioita, joita omassa työyhteisössä tehdään ja haetaan siellä toimivia ratkaisuja. Mentorin tehtävä on ohjata, kannustaa ja rohkaista mentoroitavaa. (Ranki, 1999, s. 105.)

Valmennus on yksilön kehittämisen epämuodollinen tukikeino. Se perustuu läheiseen suhteeseen valmennettavan ja yleensä hänen lähimmän esimiehensä välillä. Valmennuksen tavoitteena on parantaa valmennettavan suorituskyykyä välittämällä tietoa, keskustelemalla, sekä antamalla rakentavaa kritiikkiä ja jatkuvaa palautetta. Johtajien valmennus auttaa varmistamaan, että potentiaalista johtajakyvykkyyttä on tarjolla, mikäli tehtävänvaihtoa on tarpeen toteuttaa mm. eläkkeelle siirtymisen johdosta. Valmentamisen katsotaan eroavan mentoroinnista mm. siten, että mentori on yleensä yrityksen ylimmästä johdosta, valmentaja taas kehitettävän lähin esimies. Mentorointi perustuu myös enemmän siihen osallistuvien henkilöiden väliseen läheiseen suhteeseen ja valmentaminen enemmän tehtäviin, joita pyritään ratkaisemaan. (Torrington ym., 2001, s. 430 – 431.)

Itsensä kehittäminen tulee nähdä johtajan tietoiseksi pyrkimykseksi saavuttaa luonnollisen työssä oppimisen kautta paras mahdollinen tulos. Se korostaa, että jokainen on vastuussa omasta oppimisestaan ja voi suunnitella omaa kehittymistään. Itsensä kehittämiseen kuuluu oleellisena osana omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä omien oppimistyylien tunnistaminen. Tunnistamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia kyselyitä sekä muilta saatua palautetta omasta suoriutumisesta. Oppija myös laatii itse itselleen kehitystavoitteita sekä suunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Kehittäminen lähtee johtajan omasta aloitteesta, mutta koko organisaation, ylimmän johdon erityisesti, on tuettava tätä kehitystä. Menetelmän etuna on sen tehokkuus, koska

siinä työskennellään tietoisesti itse asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Torrington ym., 2001, s. 433.)

3.3.3. Kehittämisen tuloksellisuuden arviointi

Kehittämisen tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi ei ole perinteisesti suomalaisissa yrityksissä ollut niin kehittynyttä kuin se voisi ja sen pitäisi olla. Koulutustilaisuuksien välitöntä arviointia tehdään, mutta se mittaa vain osallistujien välittömiä, itse koulutustapahtumaan liittyviä, tuntemuksia. Sekin on tosin tärkeää, mutta jos halutaan varmistaa kehitettävien oma vastuu oppimisesta ja opin siirtymisestä käytäntöön, on arvioinnin kohdistuttava ensisijaisesti itseen. (Pirnes, 2003, s. 218.)

Tuloksellisuuden ja vaikutusten arviointi edellyttää, että yksilö itse asettaa ja sopii esimiehensä kanssa kehittämistavoitteensa. Kehittämistavoitteiden tulee olla osaamis- tai käyttäytymistavoitteita, joissa onnistumista voidaan arvioida työtilanteiden ja työsuoritusten kautta. Kun yksilö ymmärtää, että hänellä on itsellään vastuu omasta kehittymisestään, lisääntyy myös halu arvioida kehittämismenetelmien vaikutuksia. Hyvin usein kehitettävä yksilö kokee tällaisen arvioinnin enemmän lisääntyvänä työnä ja harmina kuin mahdollisuutena saavuttaa parempia tuloksia. (Pirnes, 2003, s. 219.) Arviointia väheksytään yrityksissä myös siksi, että monesti sitä ei osata toteuttaa eikä johto edellytä arviointia. Taustalla voi olla myös haluttomuus muutokseen, kun toteutuneita ratkaisuja pidetään hyvinä ja turvallisina. (Hätönen, 1998, s. 85 - 86.)

Kehittämisen tuotokset eivät aina välttämättä muuta työsuorituksia, mutta organisaatio saattaa silti hyötyä niistä. Ohjelmien vaikutus ei aina ole suoraviivaista ja selkeästi mitattavaa. Kuitenkin mm. yksilön parantunut itsetunto, työmoraalin kohoaminen ja voimakkaampi sitoutuminen hyödyntävät organisaatiota. (Ruohotie, 1996, s. 127.)

Usein arviointi sijoittuu kehittämisen loppuvaiheisiin. Tällainen loppuvaiheen arviointi antaa tietoa siitä, missä onnistuttiin ja missä ei. Tällaista kokoavaa arviointia tarvitaan, mutta sen rinnalla arviointia tulisi tehdä myös kehittämisen alkuvaiheista lähtien. Näin kerättyä tietoa voidaan hyödyntää itse kehittämisprosessissa. (Hätönen, 1998, s. 86.)

Kehittämisen tuloksellisuuden arviointia voidaan toteuttaa eri tasoilla. Yksi mahdollinen jaottelu on arvioida reaktioita, oppimista, käyttäytymistä ja toiminnan muutosta, sekä tuloksia ja

vaikuttavuutta. Ensimmäisellä tasolla kysytään kehittämiseen osallistujien reaktioita kehitystoimenpiteisiin tai koulutukseen. Arviointi on eräänlainen tyytyväisyysmittari. Reaktiotulosten arviointi ja raportointi on tärkeää, mutta vasta ensimmäinen toimenpide koko arviointiprosessissa. Usein yrityksissä kuitenkin tyydytään vain tämän tason arviointiin. (Hätönen, 1998, s. 86 - 87.)

Oppimisen arvioinnissa selvitetään, missä määrin yksilö on omaksunut uutta. Se voi olla esim. tietoa, taitoa tai asenteita. Oppimista voidaan arvioida erilaisten harjoitusten ja tehtävien avulla. Ne eivät toimi ainoastaan arviointitiedon antajina, vaan myös oppimisen edistäjinä. Toiminnan arvioinnissa selvitetään, missä määrin käyttäytyminen muuttuu kehittämisen perusteella. Muutokselle on tärkeää, että se sallitaan työpaikalla. Muutoksen ajankohtaa on kuitenkin vaikea ennustaa etukäteen. Sille on annettava aikaa. Vastuu muutoksesta on viimekädessä aina kehitettävällä itsellään, mutta hän tarvitsee siinä ulkopuolista tukea ja ohjausta. Kehityskeskustelut ovat hyvä apu toiminnassa tapahtuneiden muutosten arvioinnissa. (Hätönen, 1998, s. 87 - 88.)

Viimeinen ja olennaisin arvioinnin vaihe on arvioida kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia. Vastauksia voidaan hakea mm. seuraavilla kysymyksillä: Mitä vaikutusta oli koulutukseen osallistumisella? Kuinka paljon ja miten laatu parani? Kuinka paljon tuotanto parani? Mitä tuloksia on saatu aikaan ihmisten välisessä kommunikoinnissa ja ihmissuhteissa? Kuinka paljon myynti on kasvanut? (Hätönen, 1998, s. 88 - 89.)

Tämän vaiheen arvioinnissa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia arviointimenetelmiä. Luotettavimman kuvan todellisuudesta saa kun käyttää kussakin arvioinnin vaiheessa useita arviointimenetelmiä. Menetelmävalintoja tehdessä on tärkeää perehtyä tarkoin tutkittavaan kohteeseen. Kohteen luonteen tarkastelu vaikuttaa siihen, mitä menetelmiä tulee valita. Oikean menetelmän valinta auttaa arvioijaa saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. (Ruohotie, 1996, s. 139 – 141.)

3.4. Johdon kehittäminen

Johtaminen on tulosten aikaansaamista ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Johtamisympäristöt ovat erilaisia ja vaihtelevia, johtajat yksilöinä ja persoonallisuuksina erilaisia. Edellä mainittuun viitaten on Pirnes (2003) määritellyt kaksi erilaista näkemystä johtamisen tuloksellisuudesta.

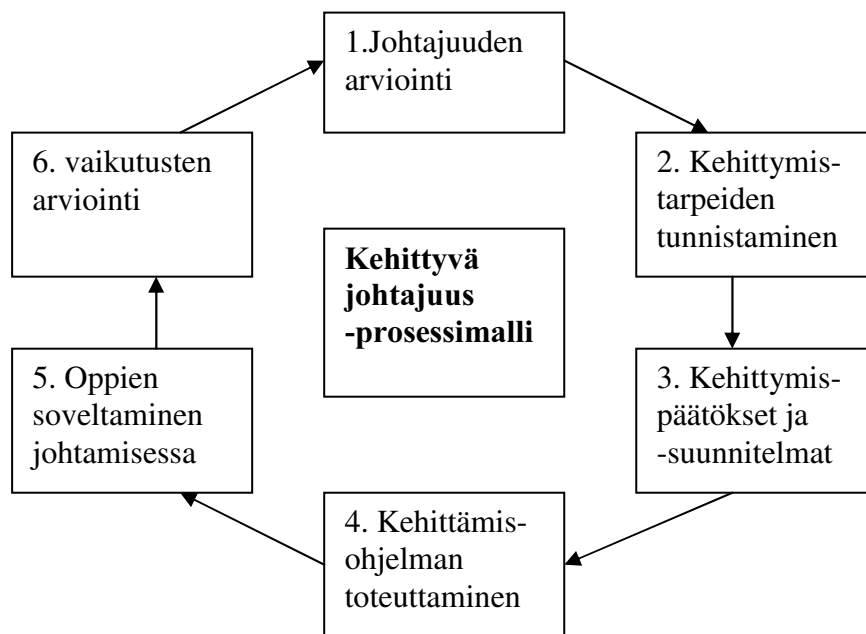
1. Johtajan tuloksellisuuteen vaikuttaa, kuinka hyvin hänen käyttäytymisensä vastaa toimintaympäristön (tehtävien, tilanteiden, ajankohdan jne.) asettamia muuttuvia vaatimuksia.
2. Johtajan tuloksellisuuteen vaikuttavat hänen käyttäytymisensä, persoonallisuutensa, tavoitteensa, kykynsä oppia kokemuksista jne.

Kehittyvä johtajuus -ajattelussa nämä näkemykset integroituvat toisiinsa, jolloin johtamisen tuloksellisuus on johtajan persoonan ja hänen käyttäytymisensä ja ympäristön vaatimusten yhteensopivuuden synteesi. Tästä johtuen johtajuuden kehittäminen on sekä johtajien kehittymisen tukemista että johtajien käyttäytymisen ja ympäristön vaatimusten yhteensopivuuden parantamista. (Pirnes, 2003, s. 11 – 12.)

Johtajan ja johtamisen kehittämisen välille on hyvä tehdä ero. Johtajaa kehitettäessä on kyse hänen henkilökohtaisesta oppimisestaan ja omassa työssä kehittymisestään. Johtamisen kehittäminen puolestaan tähtää organisaation oppimiseen, sen strategioiden ja koko liiketoiminnan päämäärien saavuttamiseen. Molemmilla on oma tärkeä osuutensa pyrittäessä tehostamaan liiketoimintaa. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 47.)

Johtajana kehittyminen on aina oppimista. Tätä oppimis- ja kehittymistapahtumaa voidaan eri tavoin edistää. Yritykset voivat tarjota johtajilleen lähes rajattomasti erilaisia kehittymisen ja kasvun mahdollisuuksia. Johtajat voivat itse vapautua monista henkilökohtaisista rajoitteistaan paremman itsetietoisuuden kautta. Näin yrityksille tarjoutuu paremmat mahdollisuudet tehtäviensä tulokselliseen toteuttamiseen. (Pirnes, 2003, s. 12.)

Johtajana kehittyminen on aina prosessi. Kehittyvä johtajuus -ajattelun puitteissa johtajuuden kehittäminen voidaan nähdä johtamiskäyttäytymisen, asenteiden ja ajattelutapojen kehittämisenä. Kehittämisessä otetaan huomioon johtamistehtävän ja tilanteiden muuttuvat vaatimukset ja johtajan koko persoonallisuus. Johtajuuden kehittämistä voidaan kuvailla seuraavan mallin avulla. (Pirnes, 2003, s. 49.)



Kuvio 9. Johtajuuden kehittämismalli (Pirnes, 2003, s. 150)

Johdon kehittämiseen voidaan laskea kaikenlainen tiedon jakaminen, asenteiden muuttaminen ja tietojen lisääminen. Se voi sisältää organisaation sisäisiä tai ulkoisia ohjelmia, joiden tarkoituksena on parantaa organisaation tulevaisuuden suorituskykyä arvioimalla yrityksen tarpeita sekä johtajien suorituskykyä ja kehittämällä näiden mukaisesti johtajia haluttuun suuntaan. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s. 47.)

Johtajana kehittämisessä on olennaista palautteesta oppiminen. Se on vaikea mutta kehitettävissä oleva taito. Palautteesta oppiminen on riippuvainen johtajan itsetunnosta. Kehittyminen edellyttää myös halua, kykyä ja uskallusta kehittyä. Halun ja kyvyn tulisi olla kohtuullisessa tasapainossa keskenään. Mikäli halua ja kykyä löytyy, sinetöi johtajan uskallus ja rohkeus kehittyä lopullisen kehittämispäätöksen. Johtajan halu, kyky ja uskallus eivät kuitenkaan aina ole sopuissa keskenään. Kaikkia näitä osa-alueita voidaan kehittää. (Pirnes, 2003, s. 160 - 164.)

Johtajana kehittyminen on ensisijaisesti johtajan itsensä vastuulla. Johtajat ja esimiehet kuitenkin tarvitsevat ulkopuolista tukea kehittyäkseen. Erilaisia kehittämisen tukemisen menetelmiä on runsaasti. Edellä on tarkasteltu joitakin näistä menetelmistä. Pirnes (2003) on käyttänyt kokempohjaisen oppimisen prosessiin perustuvaa ryhmittelyä pohjana käsitellessään erilaisia

johtamisen kehittymisen tukemuotoja. Hän on jakanut kehittämismenetelmät ryhmiin. Ryhmittely auttaa ymmärtämään, kuinka erilaiset menetelmät kehittävät erilaisia valmiuksia. (Pirnes, 2003, s. 215.)

Havainnointiin ja arviointiin perustuvista menetelmistä hän mainitsee mm. arvojen, asenteiden, käyttäytymisen tai osaamisen arviointiin perustuvat palautemenetelmät. Tällöin oppiminen perustuu johtajan saamaan palautteeseen. Henkilöhaastattelut, kyselyt, sekä mm. toimintatapoihin liittyvät analyysit sekä niistä saatu palaute, voivat toimia tukena johtajan kehittymisessä. Kehityskeskustelu, jota on käsitelty edellä, voi toimia sekä arvioinnissa että palautteen annossa tehokkaana tukimenetelmänä. (Pirnes, 2003, s. 216.)

Edellä on käsitelty myös mentorointia. Mentorina voi toimia vanhempi työtoveri, esimies tai organisaation sisäinen tai ulkoinen konsultti. Mentorointi perustuu ohjaukseen, neuvontaan ja henkiseen tukeen. Myös työyhteisön ulkopuolisen työnohjaajan ohjaamat ryhmäkeskustelut voivat lisätä ymmärrystä omasta osaamisesta tai käyttäytymisestä sekä auttaa uusien ratkaisumallien löytymisessä. (Pirnes, 2003, s. 216.)

Ajattelumalleja ja käsitteellistä ajattelua kehittäviä malleja ovat mm. erilaiset kurssit, seminaarit sekä koulutus- ja kehittämisohjelmat. Ne voivat edistää kehittymistä erityisesti silloin, jos niissä käytetyt oppimistavat ja menetelmät ovat ajattelua ja luovuutta korostavia. Myös mielikuvaharjoittelu ja rentoutumismenetelmät edistävät oppimista. (Pirnes, 2003, s. 216 - 217.)

Aktiivista tekemistä ja toimeenpanoa edellyttäviä ja kehittäviä menetelminä voidaan pitää mm. yksilöllisesti suoritettavia kehitystehtäviä, joiden tarkoituksena on parantaa analyyttistä ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä. Tähän ryhmään luetaan erilaisiin työ-, kehitys- ja muutosprojekteihin osallistuminen. Toiminnasta oppiminen on oppimista tekemällä ja yhteistyössä. Siinä perustana on oppiminen omista ja toisten kokemuksista. (Pirnes, 2003, s. 217.)

Kokemuksiin ja elämyksiin perustuvista menetelmistä esimerkkinä on mm. edellä esitelty työkierto. Siinä pyritään pätevyyden laaja-alastamiseen ja monitaitoisuuden lisäämiseen. Samaan voidaan pyrkiä myös siirroilla tai etenemisellä uusiin nykyistä vaativimpiin tehtäviin. Myös komennukset ulkomaille tai toisiin yksiköihin sekä määräaikainen työskentely jonkun yhteistyökumppanin tehtävissä rikastuttavat ja laajentavat osaamista. (Pirnes, 2003, s. 217.)

Parhaimmillaan johtamiskäyttäytymisen kehittäminen on yksilöllistä. Se on tehokas, mutta usein kallis tapa oppia. Tulevaisuudessa johtajien yksilöllinen valmentaminen tulee lisääntymään. Kouluttajista tulee tutoreita ja yksilöiden kehittymistä tukevia kehityskonsultteja (Pirnes, 2003, s. 179.)

Johdon kehittäminen tulee olla organisaatiossa systemaattinen prosessi. Se kontrolloi johdon resurssien kehittymistä organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Johdon kehittymisen muodot vaihtelevat organisaatioiden välillä ja jopa niiden sisällä. Tärkeää kuitenkin on, että kaiken kehittämistoiminnan taustalla on organisaation tuki sekä positiivinen asenne oppimista kohtaan. (Poutiainen & Vanhala, 1999, s.47.)

4. Tutkimuksen luonne ja toteutus

4.1. Tutkimusongelmat ja tutkimuksen luonne

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kartoitus eri yritysjohtajien näkemyksistä siitä, mitä hyvin suoriutuminen tämän päivän organisaatioissa edellyttää, sekä miten hyvin työssään suoriutuvia ja kehityspotentiaaleja henkilöitä voidaan kehittää. Seuraavassa ovat lyhyesti esitettyinä tutkimuksen kaksi pääongelmaa.

1. Mitkä ovat hyvän työsuoriutumisen edellytykset?
2. Miten hyvin suoriutuvia henkilöitä voidaan kehittää sekä tukea heidän kehityksessään?

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimuksen ongelmasta ja kohteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 28). Tämän tutkimuksen keskeiset kysymykset vaativat syvällistä ja monipuolista ymmärrystä ja tämän tiedon löytämiseksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät palvelevat parhaiten tämän tutkimuksen tarkoitusta.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten tutkittua ilmiötä pyritään ymmärtämään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös pidettävä mielessä, että objektiivisuutta, perinteisessä mielessä, ei ole mahdollista saavuttaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja se, mitä aiheesta tiedetään kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, s. 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Kvalitatiivisen aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rankennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoitus ei ole vain kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 61 - 62.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta, eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen, eikä ole olemassa mekaanista sääntöä kvalitatiivisen aineiston koon

määräämiseksi. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 61 - 62.) Aineiston määrä on pitkälle tutkimuskohtainen, jolloin tarvitaan tietty määrä aineistoa tuomaan esiin se teoreettinen peruskuvio, joka tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan tarkoitukseen sopivaa ja perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 88.)

4.2. Tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja myös tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 73.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu. Aineistonkeruumenetelmän valintaa puoltavat tutkimuksen tarkoitus ja asetetut tutkimusongelmat.

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista ja käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä tutkimushaastattelu eri muodoissaan on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Joustavana menetelmänä haastattelu soveltuukin monenlaisiin tarkoituksiin. Silloin kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu on keskustelu, jolla on jokin tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 11.)

Haastattelut voidaan jakaa erilaisiin lajeihin. Tunnetuin jako lienee strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 44). Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelun valintaa tukevat sille ominaiset piirteet, joita esitellään seuraavaksi.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden sanamuotoa. Puolistrukturoidulle haastattelulle onkin siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47.)

Teemahaastattelu ei sido haastattelun analysointia kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen. Se ei ota kantaa haastattelukertojen määrään eikä siihen, miten syvä käsittely tulee olla. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelu ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 48.)

Käytettäessä haastattelua aineistonkeruumenetelmänä on otettava huomioon ja tiedostettava, mitkä ovat tämän menetelmän edut ja haitat. Etuina pidetään sitä, että ihmistä pidetään tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun käyttöä tässä tutkimuksessa puoltaa myös se, että jo etukäteen oli tiedossa, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Tutkijan onkin vaikea ennakoita tietää vastausten suuntia. Tällöin menetelmä, jossa on mahdollista haastattelun kuluessa selventää tai syventää saatuja vastauksia antaa aiheesta monipuolisempaa tietoa, kuin esimerkiksi tarkasti rajattu lomakekysely. Haastattelun käyttöä aineistonkeruumenetelmänä on kritisoitu mm. siitä, että se on hyvin aikaa vievä ja monesti kustannuksiltaan kallis menetelmä. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 35.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut on muodostettu kahden teeman ympärille. Toisaalta kartoitetaan haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä ominaisuuksia, taitoja tai kykyjä hyvin suoriutuvilta henkilöiltä organisaatioissa edellytetään. Toisen teeman muodostavat haastateltavien näkemykset siitä, miten em. henkilöitä voidaan kehittää, jotta he suoriutuisivat tehtävissään organisaation heille asettaminen tavoitteiden mukaisesti. Haastateltavat lähestyvät aihetta omasta kokemuspöörästään käsin, jolloin he kuvaavat vaadittavia ominaisuuksia sekä henkilöiden kehittämistä omien kokemustensa pohjalta. He kuvaavat toimintatapoja, joilla heidän oma organisaationsa on osaamisen kehittämistä lähestynyt sekä omaa kokemustansa siitä, mitä hyvä työsuoriutuminen tänä päivänä edellyttää.

Haastatteluissa esiintyvät kaksi pääteemaa noudattavat samaa linjaa kuin tutkimustyö kokonaisuudessaan. Haastatteluiden teemat on johdettu suoraan tutkimuskysymyksistä ja samojen

teemojen ympärille muodostuu myös työn teoreettinen tarkastelu. Teoriaosuudessa esitetyt teoreettiset käsitteet ja mallit toimivat välineinä, joiden avulla kerätystä aineistosta tehdään tulkintoja ja joiden avulla näitä tukintoja voidaan esittää tieteellisessä muodossa.

Haastateltavat henkilöt (9) ovat eri toimialoilta ja hyvin erilaisista organisaatioista. Yhteisenä piirteenä haastateltavilla on heidän keskeinen asemansa organisaatiossa. Haastateltavat ovat joko yritysten ylimpiä johtajia tai strategisen tason henkilöstöpäittäjiä. Tutkimushenkilöiden valinta on perusteltua siten, että heidän voidaan todeta olevan keskeisiä henkilöitä vastaamaan tutkimusongelmani kysymyksiin. Henkilöstön kehittäminen sekä organisaatioiden tulevaisuuden resurssien turvaaminen ovat olennainen osa henkilöstöjohtajien työtä. Yritysten ylimmällä johdolla on näköalapaikka oman yrityksensä henkilöstöasioihin. He ovat usein tekemässä päätöksiä tulevaisuuden avainpotentiaalien resursoinnista. Haastateltavien valinta on perusteltua myös siksi, että he ovat luoneet yrityksessä pitkän ja nousujohteisen uran, jolloin he voivat tarkastella hyvin suoriutuvien henkilöiden kehittymistä retrospektiivisesti omaa uraansa peilaten. Haastatteluiden kautta halutaan saada laajaa näkemystä tutkimuskysymyksiin yli organisaatio- sekä toimialarajojen.

Haastateltavien vastaukset pohjautuvat heidän henkilökohtaisiin näkemyksiinsä, eikä niitä voida perinteisessä mielessä yleistää. Empiiristä aineistoa analysoitaessa ei sen esittämistä kuitenkaan haluta jättää vain kuvailun tasolle, vaan vastauksista pyritään muodostamaan synteisiä ja tekemään niistä vertailuja aiheesta aiemmin kirjoitettuun. Tutkimuksen analyysi muodostuu vuoropuhelusta haastattelun avulla kerätyn empiirisen aineiston sekä aiemmin aiheesta kirjoitetun välille.

4.3. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen suunnittelutoiminta voidaan jakaa ajallisesti kolmeen jaksoon: (1) Tutkimuksen yleisluonteinen suunnittelu, tavoitteiden ja ongelmien hahmottelu sekä ongelmien ratkaisuun tarvittavan tiedonhankinnan suunnittelu. (2) Varsinaisen haastattelutilanteen kulun ja toteutuksen suunnittelu. (3) Haastattelun jälkeisen toiminnan suunnittelu (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 39). Seuraavassa käyn läpi tämän tutkimuksen suunnittelutoiminnan vaiheet.

Tämä tutkimus sai alkunsa keväällä 2003 silloisen työnantajani Open Management Oy:n pyynnöstä. Tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin toimeksiantajayrityksen tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Syksyllä 2003 muotoiltiin tutkimuskysymykset, joiden pohjalta muodostettiin haastattelurunko. Jo tutkimuskysymyksiä muotoillessa oli selvää, että haastattelu tulee muodostumaan teemojen ympärille, eikä se tule olemaan luonteeltaan kovin strukturoitu. Tarkoituksena oli kerätä

tutkimusaineisto keskustellen suhteellisen vapaasti kahden teeman ympärille muodostuvista asioista.

Haastattelulla tutkimusmenetelmänä on erinäisiä etuja, jotka ohjasivat valitsemaan tämän menetelmän. Haastattelu, ollessaan kovin vapaamuotoinen, on kuitenkin myös hyvin vaativa menetelmä. Myöhemmin tutkimusprosessin edetessä haastattelurunkoon tuotiinkin lisää struktuuria, jotta myöhemmin aineiston luokittelu ja analysointi sujuisi mutkattomammin. Lopulta päädyttiin haastattelurunkoon (Liite 2), joka edelleen muodostui kahden pääteeman ympärille, mutta teemojen sisällöstä muodostettiin tarkempia kysymyksiä, jotka esitettiin kaikille haastateltaville. Haastattelutilanne oli kuitenkin siten vapaamuotoinen, että haastateltavaa ohjattiin kysymyksillä tietyn aiheen pariin, mutta aiheen sisällä keskustelu oli joustavaa. Haastattelujen aikana varmistettiin, että kaikki kahden teeman sisään rakennetut kysymykset tulivat käytyä lävitse kaikkien haastateltavien kanssa.

Haastateltavat henkilöt (9) olivat toimeksiantajan nimeämiä, suurten suomalaisten yritysten ylimpiä johtajia ja strategisen tason henkilöstöpäittäjiä. Tutkimushenkilöiden valintakriteerinä oli heidän asiantuntijuutensa tutkimuksen pääkysymyksiin. Saatekirje (Liite 1) lähetettiin syksyllä 2003 sähköpostitse alun perin 13 kiinnostavalle henkilölle. Saatekirjeessä esiteltiin tutkimuksen aihe sekä aikatauluun liittyvät yksityiskohdat. Myöhemmin henkilöihin otettiin puhelimitse yhteyttä ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluihin. Kontaktoiduista henkilöistä neljä kieltäytyi työkiireisiinsä vedoten. Muuten tutkimuksen aihe tuntui herättävän kiinnostusta. Yksi johtajista kertoi saavansa vastaavanlaisia haastattelukutsuja useasti vuodessa, mutta tämä kutsu oli ainoa, johon hän oli vastannut myöntävästi.

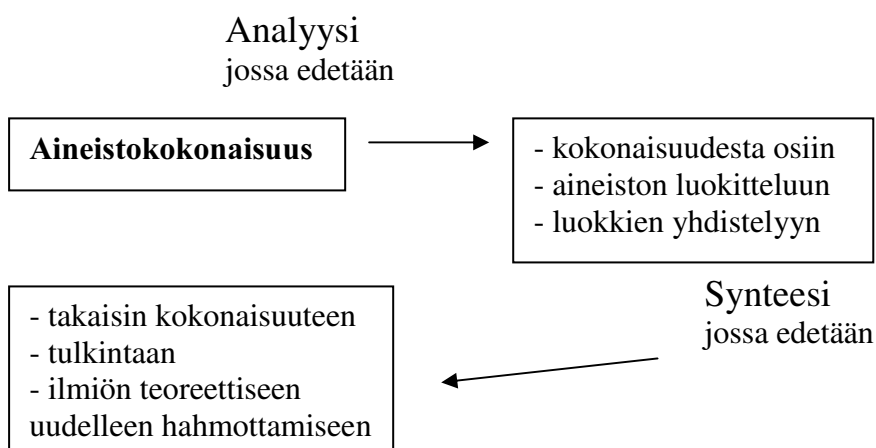
Haastattelurungon toimivuus testattiin ennen varsinaisten haastattelujen käynnistymistä. Näin saatiin selville suurpiirteinen aika, joka haastatteluiden toteuttamiseen kuluisi. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin n. yhden tunnin mittainen aika haastattelua varten. Haastateltavien kiireisistä aikatauluista huolimatta haastatteluajankohdat löytyivät melko helposti. Haastateltavat henkilöt työskentelivät eri puolilla Suomea ja haastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan yrityksen tiloissa.

Ennen haastattelujen alkua kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta, käsiteltävistä aihepiireistä sekä haastattelun etenemisestä ja keskustelujen luotettavuudesta. Haastattelujen aikana pyrittiin mahdollisimman vähän vaikuttamaan haastateltavien puheisiin. Haastateltavien annettiin vapaasti

vastata kysymyksiin ja heitä varottiin keskeyttämästä. Haastattelusta riippuen aikaa yhteen haastatteluun kului 45 minuutista yhteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhureiden toimivuus testattiin ennen jokaista haastattelua. Haastateltavilta pyydettiin myös suullisesti lupa haastatteluiden nauhoittamiseen. Tunnelma haastatteluissa oli rento.

Nauhoitettu haastattelumateriaali litteroitiin sanasta sanaan välittömästi kunkin haastattelun jälkeen. Litterointi oli työläs ja aikaa vievä prosessi, ja litteroitua aineistoa yhdeksästä haastattelusta kertyikin lähes 100 sivua. Nauhojen laatu oli hyvä, mikä helpotti litterointityötä. Haastattelujen purkaminen koettiin antoisaksi vaiheeksi, sillä nauhoja kuunnellessa pystyttiin huomaamaan eräitä haastattelussa ilmeneviä epäkohtia, joihin seuraavassa haastattelussa voitiin kiinnittää enemmän huomiota. Haastattelujen toteuttamisen ja purkamisen jälkeen litteroitu aineisto jätettiin hetkeksi taka-alalle ja keskityttiin tutkimuksen teoriaosuuden kirjoittamiseen.

Ennen litteroidun aineiston pariin palaamista, tutustuttiin tarkemmin erilaisiin aineiston analysointimenetelmiin. Eri menetelmiin tutustuessa pyrittiin niiden soveltuvuutta samalla arvioimaan tämän tutkimuksen aineiston analysointiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan laadullisen aineiston käsittely sisältää monia vaiheita. Keskeisiltä osiltaan se on analyysia ja synteisiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun taas synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Hirsjärvi ja Hurme ovat kuvanneet haastatteluaineiston käsittelyä seuraavan kuvion avulla. (Hirsjärvi ja Hurme, 2000, s. 143 - 144.)



Kuvio 10. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 144)

Empiirisen aineiston tulkinnassa voidaan käyttää apuna erilaisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointia kuvaavat lähinnä sisällönanalyysin menetelmät. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 93.)

Sisällönanalyysi voi edetä noudattaen induktiivisen, deduktiivisen tai abduktiivisen päättelyn logiikkaa. Samaa tarkoittavana on käytetty myös termejä aineistolähtöinen -, teorialähtöinen - ja teoriasidonnainen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä aikaisemmillä havainnoilla tai tiedoilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa johonkin teoriaan tai malliin. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä malli ja sen mukaan määritellään mm. tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Tämän tyyppisen analyysin taustalla on usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Teoriasidonnaisessa analyysissä, jota tämä tutkimus noudattaa, teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava. Tällöin aineiston analyysivaiheessa voidaan alkuun edetä aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa ja tulkintoja tehdessä voidaan tarkastella ihmisten kokemuksia aikaisemman tiedon valossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 97 - 99.)

Sisällönanalyysissä aineiston analyysitekniikoina käytetään usein luokittelua ja teemoittelua. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston jäsentämisen muotona. Siinä aineistosta muodostetaan luokkia ja mm. lasketaan niiden esiintymistä. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Luokittelu ja teemoittelu ovat välineitä, joiden avulla voidaan järjestää ja tiivistää aineistoa. Aineistosta muodostetut teemat tai luokat eivät kuitenkaan sellaisenaan ole mielekkäitä ilman raportoitua yhteenvetoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 95.)

Tässä tutkimuksessa katsottiin aineiston kannalta parhaimmaksi tavaksi lähteä tekemään analyysia luokittelemalla aineistoa teemoittain haastattelurungon pohjalta. Kaksi tutkimuksen pääteemaa, suoriutuminen ja kehittäminen, muodostuvat suoraan tutkimusongelmista. Näiden kahden teeman ympärille perustuu myös tämän tutkimuksen teoreettinen osuus, jossa näitä teemoja on käsitelty omissa luvuissaan. Myös haastatteluaineistoa analysoidessa näitä teemoja käsiteltiin erikseen,

omina alueinaan. Kehittämiseen liittyviä teemoja nousi aineistosta useampia, joita käsitellään toisen pääteeman yhteydessä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä kartoitus yhdeksän eri yritysjohtajan näkemyksistä tutkimusongelman aiheisiin, jolloin katsottiin parhaaksi lähteä kartoittamaan teema-alueita erikseen kunkin henkilön kohdalla. Aineiston analyysia kuvaavassa kappaleessa käydään läpi kunkin yhdeksän henkilön näkemyksiä kahdesta pääteemasta. Näitä näkemyksiä ei kuvata jokaista erikseen, vaan pyritään tyypittelemällä löytämään tiettyjä yleisiä hyvän suoriutumisen edellytyksiä, joita tämän päivän organisaatiot osaajilleen asettavat. Yhtäläillä haastatteluaineistoa läpikäymällä pyritään löytämään näille yhdeksällä organisaatioille tyypillisiä ja yhteisiä osaamisen kehittämiseen liittyä piirteitä. Näiden tyypittelyjen pohjalta nousevia malleja tullaan tarkastelemaan tutkimuksen teoriaosassa esitettyjen näkemysten valossa. Haastateltavien näkemyksiä esitetyistä asioista kuvataan suorilla lainauksilla haastatteluaineistosta. Näillä aineistokatkelmilla on tarkoitus kuvata lukijalle haastateltavien henkilöiden todellisuutta kyseisistä asioista. Aineistokatkelmat ovat kursivoitu.

5. Tutkimuksen tulokset

5.1. Hyvän työsuoriutumisen edellytyksiä

Ensimmäisen teeman aineistossa muodostaa hyvän työsuoriutumisen edellytysten tarkastelu. Aihetta lähestyttiin haastatteluissa monesta eri näkökulmasta. Toisaalta kaikille haastateltaville esitettiin suora kysymys, jonka pohjalta heidän tuli pohtia, mitä hyvä työssä suoriutuminen tämän päivän organisaatioissa edellyttää. Toisaalta asiaa lähestyttiin myös siitä suunnasta, että mitkä ominaisuudet tai kyvyt, jotka haastateltava henkilö tunnistaa itsessään ovat vieneet häntä urallaan eteenpäin.

Haastateltavat henkilöt edustivat erilaisia organisaatioita ja erilaisia persoonia. Heidän taustansa ja kokemusmaailmansa väistämättäkin heijastuu heidän vastauksiinsa. Tutkijana koin yhdeksän erilaisen johtajan tapaamisen ja heidän ajatusmaailmaansa tutustumisen erittäin mielenkiintoiseksi ja opettavaiseksi prosessiksi. Seuraavassa pyritään luomaan yhteenvetoa näistä haastatteluista. Esitetyt aineistokatkkelmat ovat henkilöiden omia mielipiteitä, joita ei voida perinteisessä mielessä yleistää.

Vastaukset vaihtelivat luonteeltaan kunkin henkilön kohdalla. Toiset haastateltavat paneutuivat hyvinkin syvälle aiheeseen ja luettelivat kattavia listoja heidän mielestään tärkeistä hyvän työsuoriutumisen edellytyksistä. Muutama haastatelluista tyytyi toteamaan, että yhtä yleistä ominaisuutta ei ole, vaan kompetenssiedellytykset vaihtelevat tehtävästä toiseen. Hetken pohdinnan jälkeen he kuitenkin löysivät mielestään yleistettävissä olevia ominaisuuksia, jotka olivat yhteneväisiä muiden haastateltavien kuvauksien kanssa. Suurin osa haastatelluista toi esille samoja näkemyksiä aiheesta, eikä henkilöiden vastauksissa ilmennyt merkittäviä eroja. Analyysi onkin luonteeltaan kokoavaa tärkeimpien ja yleisimmin esiintyvien näkökulmien suhteen. Tarkoituksena on tuoda esiin ne tutkimuksen kannalta mielekkäät asiat, jotka selittävät hyvin suoriutumista tämän päivän organisaatioissa. Seuraavassa on luokiteltu yleisimmät vastaukset kolmeen pääkategoriaan: ammatillinen osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt sekä halu ja tahto.

Ammatillinen osaaminen

Haastatellut henkilöt pitivät ammatillista osaamista yleisenä tukijalkana puhuttaessa hyvän työsuoriutumisen edellytyksistä. Ammatillinen osaaminen kategoriana pitää tässä jaottelussa sisällään myös tehtävän luonteeseen sopivan koulutuksen. Osa haastateltavista painottikin koulutustaustan tärkeyttä, osa tiettyyn tehtävään liittyvää ammatillista osaamista.

”Kyllä musta tuntuu, että kaiken lähtökohta on kuitenkin se, että sulla täytyy olla hyvä perusosaaminen joltain osa-alueelta. Että ei riitä, että sä oot huippusuoriutuja jos sulla ei oo ehkä semmosta perusosaamista siltä toimialalta, jossa sä olet sisällä. Sun täytyy tuntee joko sun asiakkaat tai sun täytyy olla rautanen liiketoiminnanjohtaja. Että mä sanon että kyllä se past performance täytyy olla kunnossa. Eli sun täytyy osata se sun perushomma.”

” Sitten me odotetaan, että kun kullakin henkilöllä on semmonen peruskoulutus, onpa se sitten diplomi-insinöörin koulutus jostakin konepuolelta taikka KTM- laskentapuolelta. Se perusosaaminen. Ne koulut on käyty niin hyvin, että se on kunnossa.”

Haastateltavat korostivat yleisesti oman ammattitaidon ylläpitämisen ja uuden oppimisen tärkeyttä. Työelämän nopeat muutokset ja tiedon moninkertaistuminen nopealla aikavälillä aikaansaavat paineita suoriutua työtehtävistä entistä tehokkaammin. Tämän päivän organisaatioissa pysähtyneisyys ja kuten eräs haastateltavista kuvaili ”säilyttävä luonne” eivät ole arvossa pidettyjä ominaisuuksia. Hyvin suoriutuvilta henkilöiltä odotetaan muuntautumiskykyä sekä rohkeutta kohdata uusia tilanteita. Uusien tilanteiden kohtaaminen edellyttää aina uusien asioiden oppimista ja omaksumista, jolloin parhaiten pärjäävät ne, joilla on nopea kyky omaksua uutta ja soveltaa tätä tietoa uusiin tilanteisiin. Itsensä jatkuva kehittäminen on välttämättömyys tämän päivän organisaatioissa. Itsensä kehittämisessä on oleellista, että osaa tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

” Sitten on tietysti tällainen tuota oppimiskyky. Koska jos miettii, että kun ihminen tulee taloon tai on yrityksessä, niin ensinnäkin vaikka se olis mitkä koulut käyny, niin ne ei yksistään riitä ne osaamiset, koska joka paikassa tehdään omalla tavallaan ja niitä sekoitetaan niinku asioita --. Pitää olla nopea oppinen --. Mä mietin, onko se sitten älykkyyttä vai mitä se sitten niinkun on, mut tuota jotkut vaan niinkun ne etenee ja niitten oppimiskyky on niinku nopeudeltaan ja sitten niinku vielä siltä laadultaan se vaan on ylivertasta toisiin nähden.”

”-- mut sitten kun se ura lähtee liikkeelle, niin tuota muuntautumiskykyisyys. Kyky erilaisissa organisaatioissa, erilaisissa tilanteissa, on kyky omaksua uutta. Se korostuu. Että nää organisaatiomallit ja businessstilanteet ne vaihtuu niin tiuhaan, että sellanen säilyttävä luonne, niin se on kyllä vaikeuksissa tänä päivänä saatikka tulevaisuudessa. Täytyy olla semmosta rohkeutta kohdata uusia asioita.”

Haastateltavat korostivat myös uskallusta hankkia oppimiskokemuksia laajalti, oman osaamisalueensa ulkopuolelta. Näin henkilöille muodostuu laajempaa osaamista yli oman työtehtävänsä tai organisaationsa rajojen. Haastateltavat toivat esiin perinteisen ura-ajattelun, jossa ura etenee portaittain ylöspäin, vanhanaikaisuuden. Eräs haastateltavista kuvasikin tämän päivän yritysten organisaatioita liikkuviksi rakennelmiksi, joissa tehtävänkuvat vaihtuvat. Jotta henkilö pystyy suoriutumaan työtehtävistään hyvin, on hänen oltava valmis vaihtamaan tehtäviä ja uskaltauduttava kohtaamaan uusia haasteita oman osaamisalueensa ulkopuoleltakin.

” -- on oikeesti tärkeätä, että hankkii kokemusta erilaisista asioista ja tekee ne jutut mitä eteen tulee hyvin ja rehellisesti ja aika nöyrästi niin kyllä mä oon nähny, että se vie aika hyvin eteenpäin. Ja sitten musta se, että uriakin voi olla monenlaisia. Sekin on minusta se, mitä me ollaan yritetty täällä talon sisänsäkin sanoo, että ura ei aina vie ylöspäin. Se on hirveen rajallinen joukko organisaatiossa, joista tulee pääjohtajia.”

”Et kun nää hierarkiset organisaatorakennelmat, ne on vähän niinkun jäämässä pois ja ollaan tämmösissä, ikään kuin lautoilla liikutaan ja tavallaan vielä kolmiulotteisessa maailmassa ja myöskin työtehtävissä. Ja tämmönen turvallinen laatikko-organisaatio, niin se on väkisinkin jäämässä pois --. Tää rooli työelämässä voi vaihtua. Ja niinku näennäisesti voi tulla tehtäviä, jotka näyttävät sivullisesta, että henkilö ikään kuin menee näissä tasoissa alaspäin. Mutta tosiasiasa niin tuota mennään ylöspäin tai ainakin pysytään samalla tasolla --. Ne ihmiset, jotka on valmiita vaihtamaan, niin heillä on myöskin mielenkiintoisia duuneja.”

Hyvin työurallaan suoriutuvat henkilöt eivät välttämättä kaikki toimi esimies- tai johtotehtävissä. Uraa voidaan rakentaa ja itseään kehittää kohti asiantuntijatyyppejä tehtäviä. Kuitenkin haastatelluista monet puhuessaan hyvin työelämässä suoriutuneista henkilöistä, liittivät henkilön jo johtotehtävissä toimivaan tai johtotehtäviin pyrkivään henkilöön. Tällöin tärkeäksi kompetenssiksi luonnollisesti nousi johtamisosaaminen. Johtamisosaaminen pitää sisällään monia erilaisia osa-

alueita. Tärkeimmiksi haastattelujen pohjalta nousivat strateginen ajattelu ja liiketoiminnan laajempien yhteyksien ymmärtäminen, sekä ihmisten johtaminen. Näitä ominaisuuksia tarvitsevat tämän päivän organisaatioissa menestyäkseen myös ne, jotka eivät toimi esimiestehtävissä. Organisaatorakenteet madaltuvat ja puhutaan itseohjautuvista tiimeistä, joissa jokaisen on otettava vastuu toiminnan tuloksellisuudesta. Jokaiselta organisaatioissa työskentelevältä edellytetään jonkinasteisia taitoja vaikuttaa muihin ihmisiin sekä kykyä mieltää itsensä osaksi organisaation liiketoimintaa.

Jokainen haastateltavista korosti liiketoiminnan ymmärtämisen tärkeyttä. Tärkeää ei ole vain oman työtehtävänsä alueiden hallinta, vaan myös oman tehtävänsä tärkeyden ymmärtäminen koko liiketoiminnan menestymisen kannalta. Haastateltavat korostivat hyvän työsuoriutumisen edellytykseksi syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämisen tärkeyttä sekä kykyä ymmärtää, mitä liiketoiminnassa tapahtuu laajemmin.

”-- ehdottomasti kyky ymmärtää liiketoimintaa. Se tulee jatkossa niinku yhä enemmän ja enemmän myös näihin tukitoimintoihin. Ei sul voi olla mitään talouskontrollerii, joka vaan laskee niinku sarakkeita yhteen. Sen pitää pystyä ehdottamaan sille liiketoiminnanvetäjälle, että hei nyt nää numerot on tämmöset, pitäisköhän sun tehdä näin. Se ei vaan niinku tuu raportin kaa, et täs olis nää numerot.”

”Mutta kyl me odotetaan tämmöseltä johtajalta taikka kyvyiltä, josta voi tulla johtaja, että hänellä on kyky analysoida ympäristöään. Eli olkoon se ympäristö tässä meidän yrityksen sisällä, siis meidän oma ympäristö tässä ja ymmärtää niinku kokonaisuuksia. Osata analysoida riskejä, uhkia ja vahvuuksia ja näitä asioita. Mutta myös niinku ulkopuolelle. Sieltä niinku koko ajan kulkee kuin tutka auki ja tekee johtopäätöksiä näkemästään ja kuulemastaan.”

” Ja kyllä varmaan ehkä ne, jotka tulevaisuudessa esimerkiks meidän yrityksessä, jos puhutaan tämmösistä kyvykkyysalueista, niin kyllä pitää olla semmosta horisontaalista kykyä tarkastella asioita. Et kykyä nähdä isompia kehityskulkuja ja mieltää itsensä osaksi isompaa kokonaisuutta kun mitä tekee.”

Toinen tärkeä esille noussut johtamisosaamisen osa-alue oli ihmisten johtaminen. Ihmisten johtaminen on alueena laaja, mutta lähinnä haastateltavat toivat esille ihmisten motivointiin liittyviä haasteita. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on saada työntekijänsä toimimaan organisaation

tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen tulos tehdään yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen kautta ja heidän avullaan. Tällöin työntekijöiden motivointi ja palkitseminen nousevat johtajien työssä keskeiselle sijalle.

” Että se on niinku se kyky löytää oikeet asiat ja saamaan ihmiset toimiin sen suuntaisesti. Meil on paljon sellasia rooleja, jossa vaikuttaa ihmisiin, jotka ei oo suorja alaisia. Se on niinku johtamista laajemmin kun alaisiin päin. Kyllä kai se on sitten sitä vaikuttamisen kykyä ja tietysti sellanen positiivinen asenne auttaa, et luo sitä henkee, et ihmisten on helppo lähteä mukaan ja tekevät mielellään.”

Eräs haastateltavista pohtiessaan oman menestyksekkään uransa salaisuuksia tiivisti asian näin: *”Musta tuntuu, että nää tän tason hommat oli se business mikä hyvänsä, niin kyllähän tää on ihmisten kanssa toimimista ja pelaamista, että miten hyvin sä sen pelin osaat ja opit siinä hommassa niin se on kuitenkin kai se tärkein asia. Elikä ihmisten ymmärtäminen, ajatusmaailman ymmärtäminen, että saa ihmiset tekemään niinku hommia. Motivoi ihmiset tekemään hommia, eihän siinä mitään muuta.”*

Myös yksi johtamisosaamiseen liitetty tärkeä osa-alue oli johtajien taito hyödyntää käytettävissä olevia resursseja. Joissakin haastatteluissa nousi esiin johtajalle tärkeänä ominaisuutena tietoisuus oman osaamisensa rajallisuudesta. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta omassa organisaatiossaan seuraavasti: *”Meilläkin on hirveen tärkeetä, että se tekemisen summa on oikee. Et ihmiset ei tekis niinkun yksin asioita, vaan että kaikki palikat muodostuu sellaiseks, että se on mitä halutaan saada aikaan. Eli kyllä se semmonen nyt jo tärkeä asia, että osaa hyödyntää sen koko organisaation osaamista. Ja enenevässä määrin sitten hyödyntää sitä asiakkaiden osaamista ja yhteistyökumppaneiden osaamista. -- että ei oo sellasta johtajaa, tai ihmemiestä, joka pystyis itse hanksaamaan kaikki.”*

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt

Tämä kategoria on sisällöltään hyvin laaja. Haastateltavat henkilöt toivat vastauksissaan esille kirjavan joukon erilaisia hyvin työelämässä suoriutuvien henkilöiden luonteeseen liittyviä piirteitä. Näitä piirteitä tullaan esittämään yhteenvedonomaaisesti keskittyen usein vastauksissa esiintyviin ominaisuuksiin. Samoin käydään läpi joitakin yleisimmin mainittuja kykyosa-alueita, joiden tärkeyttä haastateltavat korostivat hyvän työsuoriutumisen edellytyksenä. Henkilökohtaisten

ominaisuuksien ja kykyjen erottelevana tekijänä pidetään niiden erilaista luonnetta. Molemmat ovat kuitenkin luonteeltaan suhteellisen pysyviä sekä vaikeasti muutettavissa olevia. Edellisessä, ammatilliseen osaamiseen liittyvässä kategoriassa, esiintyi jo joitakin tällaisia ominaisuuksia tai kykyjä. Näin ollen tehtyjen luokittelun rajoja ei tule ymmärtää ehdottomiksi, vaan lukijan tulee pitää mielessä eri ominaisuuksien tai kyky-alueiden mahdollinen esiintyminen useammassa kategoriassa.

Haastateltavien henkilöiden vastauksissa tuli yleisimmin esille muutamia hyvin suoriutuvien henkilöiden luonteeseen liittyviä tekijöitä. Toisaalta tuotiin esille sitä, että hyvin monenlaisella luonteella voidaan menestyä ja toimia johtajana tämän päivän organisaatiossa. Yhtä oikeaa persoonallisuustyyppiä ei ole. Eräs haastatelluista tiivistä asian seuraavasti: *”Ja ne tietysti ne ominaisuudet, niissä on hirmuisia vaihteluita ihmisten välillä. Että toimitusjohtajan työtä tekee hyvin monenlaiset ihmiset, hyvin monenlaisilla tyyleillä ja tavoilla. Ja semmosta absoluuttista malliahan ei oo kenelläkään.”*

Kuitenkin yksi yleisimmin haastatteluissa esiin nousevista hyvään työsuoriutumiseen liitettävistä piirteistä oli periksiantamattomuus ja määrätietoisuus. Haastateltavat korostivat omien näkemystensä sinnikästä eteenpäinviemistä sekä itsensä ja osaamisensa markkinointia. Vastauksista nousi toisaalta esiin myös tarvittaessa sopeutuvan ja joustavan luonteen tärkeys. Myös vuorovaikutuksellisia taitoja pidettiin tärkeinä. Muita satunnaisia mainintoja saaneita ominaisuuksia olivat hyvä itsetunto sekä hyvä stressinsietokyky.

”-- ei riitä että on hyvä, mutta on liian hiljainen tai tämmönen sulkeutunut. -- ei kukaan tiedä että ne on hyviä --. Jos on semmonen tyyppi, joka ei välitä väitellä oman ajatuksensa tai tietonsa puolesta, niin ei semmonen etene. -- pitää myöskin näkyä. Sama se onko se työelämä vai urheilu, niin pitää näyttää se osaamisensa oikealla tavalla. Ei niin, että päällepäsmärinä huutaa ja väittelee aina ja jos ei muuten niin äänenvoimakkuudella voitetaan.”

”-- jotkut ihmiset on erittäin nopeita oppimaan ja siinä mielessä älykkäitä, mut sitten tulee ehkä tämmönen luonnekysymys. Et semmoset niinku tämmösissä isommissa yrityksissä niin ei yleensä kauheen hyvin menesty ihmiset, jotka on tämmösiä erikoisia luonteita. Sit ne yleensä niinkun jää sellaseen asiantuntijatehtävään tai hyvin pienen muutaman ihmisen ryhmään esimieheksi. Et pitää olla niinkun aika sellanen sopeutuva tai joustava luonteeltaan. Ja kun miettii tänä päivänä, niin se on entistä enemmän, et monet yritykset on niin kansainvälisiä, et sä et oikeestaan pysty pelaamaan

millään semmosella erikoisella luonteenlaadulla tai joustamattomuudella. Sä et niinku ärsytä kaikkia ihmisiä.”

Henkilökohtaisista kyvyistä kaksi useimmin mainittua ja tärkeimpinä pidettyä hyvään työsuoriutumiseen liittyvää kykyä olivat kyky omaksua uutta tietoa, sekä kyky löytää oleellinen ja keskittyä siihen. Molemmat ominaisuudet tai kyvyt liittyvät oleellisesti ympärillä olevan tiedon hallintaan. Kykyä omaksua uutta käsittelin jo aikaisemmin ammatillisen osaamisen ja uuden oppimisen yhteydessä.

Haastateltavat henkilöt korostivat vastauksissaan lähes poikkeuksetta tiedon moninkertaistumisen ongelmaa. Ihmisen kapasiteetti on rajallinen, jolloin kaikkea ympärillä olevaa tietoa ei ole mahdollista eikä tarpeenkaan omaksua. Tällöin tärkeäksi nousee oleellisen näkeminen ja tuon tiedon omaksuminen ja käytäntöön soveltaminen. Keskittyminen oleelliseen on yksi tärkeimmistä haastatteluista esiin nousevista hyvän työsuoriutumisen edellytyksistä. Taito organisoida tietoa ja osaamista ovat myös oleellisia hyvän työsuoriutumisen edellytyksiä.

” Kiireen kasvuhan johtuu usein siitä, että ei pystytäkään näkemään olennaisia asioita ja keskittymään. Elikä se on hyvin pitkälle tällöinen olennaisen näkemisen taito ja sitten niinku keskittymisen taidot, keskittyy olennaisiin asioihin. Ja tietenkin töitten organisointi on yks lähtökohta esimiehelle. Puhutaan tästä resurssipulasta, mikä meillä on tuolla terveydenhuollon puolella ja julkishallinnossa ylipäätään, niin mä uskallan väittää, että puolet siitä johtuu siitä, että ei osata johtaa ja organisoida asioita.”

”-- et minkälaisii nää ihmiset on niin ne on semmosia jotka tuota, ne ensinnäkin keskittyy niihin tehtäviin mitä niille on annettu olipa ne millä tasolla tahansa. Ja sit ne pyrkii löytämään ne oleelliset eli ne osaa niinku itse karsia, nostaa sieltä ne asiat, mitkä vie niitä asioita eteenpäin. Eikä niinku tavallaan tee kaikkee ja semmosta niinku sählää joka puolella sen asian kanssa. --. Tääkin on yks semmonen niinku, onko se sitten älykkyyttä tai ymmärrystä tai et osaa niinku päättää aina niinku tilanteen mukaan, et pitääkö se tehdä nopeesti, laadukkaasti, pitääkö tässä ollakin innovatiivinen, etsiä uusia uria. Et ymmärtää sen oleellisen siinä. Ja sitähan ei pysty välttämättä esimieskään aina sanomaan.”

”Tänä päivänä kun tietoo on niin paljon, että kaikkee ei voi omaksua. Se et sä löydät oleellisen. Työt ei lopu ikinä. Sitä vois puuhastella 24 tuntia vuorokaudessa ihan mitä vaan eikä se välttämättä

johtais mihinkään. Niin kyllä se mun mielestä kyky löytää se keskeinen ja kyky löytää sitten oikeat menettelytavat, että niitä tuloksia saa aikaan. Se on niinku kyky valita oikeat polut. Pystyy keskittyyyn oleelliseen ja sitten sen eteen tekee paljon töitä ja saa sitten tuloksia aikaan. Semmosta arkipäivän strategista ajattelua.”

Halu ja tahto

Kolmas hyvää työsuoriutumista selittävä kategoria on henkilön halu ja tahto suoriutua työtehtävistään hyvin tai erinomaisesti. Hyvän työsuoriutumisen edellytyksenä mikään edellä mainituista ei yksin riitä, mikäli henkilöllä ei ole halua ja tahtoa menestyä. Haastateltavat puhuivat myös korkeasta motivaatiotasosta ja työhön tai organisaatioon sitoutumisesta. Tähän kategoriaan on liitetty myös haastatteluissa usein esiintynyt organisaation arvojen hyväksymisen ja noudattamisen tärkeys. Haastateltavien henkilöiden mukaan yrityksen arvoihin sitoutuminen ja niiden noudattaminen on perusedellytys johtotehtävissä toimiville henkilöille.

Lähes jokainen haastatelluista henkilöistä toi esiin hyvin suoriutuvan henkilön motivaation, tahtoon ja haluamiseen liittyviä näkemyksiä. Vastauksissa korostettiin, että mikäli henkilöllä on halu ja tahto menestyä, silloin hän myös sitoutuu työtehtäviinsä ja antaa niiden suorittamiselle suuremman panoksen. Nämä tekijät ovat kaikki vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toisiinsa. Mikäli henkilöltä ei löydy tarpeeksi tahtoa menestyä työurallaan ja suoriutua hyvin tehtävistään, voi hänen työpanoksensa jäädä heikommalle tasolle. Eräs haastatelluista puhui sitoutumisen yhteydessä johtajalle tärkeästä yrittäjämäisestä suhtautumisesta työntekoon. Osa haastatelluista piti halua menestyä yhtenä tärkeimmistä hyvän työsuoriutumisen edellytyksistä.

”Haluisin sanoo, että sun tarvii olla ihan tavallinen ihminen, mutta sulla on niinkun halu menestyä ja tehdä työs hyvin. Niin must se riittää tänä päivänä hyvin pitkälle.”

”-- ehdottomasti semmonen niinkun halu ja kyky sitoutua, panna itensä likoon ja olla lojaali. Ehdottomasti.”

”Ne innostuu siitä, ne haluaa tehdä, ne ei nää niinku mitään suurempia ongelmia siinä asiassa. Jotkut taas on hyvin epäileväisiä. Niitä on hirveen vaikee motivoida. Sitten on niitä keskitason ihmisiä, jotka tekee niinkun mitä sanotaan, mut ei kauheesti sit niinkun yli-innostu.”

5.2. Osaamisen kehittäminen

Tutkimuksen toinen teema keskittyy osaamisen kehittämisen ympärille. Haastatteluisa esitettiin kaikille haastateltaville samoihin ennalta mietittyihin kehittämisen aihepiireihin liittyviä kysymyksiä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään haastateltavien yleisiä näkemyksiä osaamisen kehittämiseen ja heidän edustamansa organisaation suhtautumista osaamisen kehittämisen osa-alueiden haasteisiin. Kysymysten tarkassa muodossa sekä esittämissä järjestyksessä oli vaihtelua haastatteluiden välillä.

Haastateltavien vastaukset vaihtelivat luonteeltaan kunkin henkilön kohdalla. Vastausten sisällöistä oli kuitenkin nopeasti havaittavissa myös yhteneväisyyksiä eri organisaatioiden välillä. Vastausten käsittely onkin luonteeltaan kokoavaa tärkeimmiksi koettujen näkökulmien osalta. Osaamisen kehittämisen tarkastelussa on käytetty apuna teoriaosuudessa esitettyä kuviota kehittämisen osa-alueista (s. 32). Ensimmäiseksi tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä osaamisen suunnittelusta sekä kehityspotentiaalin tunnistamisesta. Seuraavan tarkastelun kohteen muodostavat näkemykset osaamisen kehittämisestä käytännössä. Lopuksi tarkastellaan vielä lyhyesti haastateltavien näkemyksiä osaamisen kehittämisen arvioinnista.

Osaamistarpeiden sekä kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistaminen

Ennen kuin organisaatiossa voidaan puhua kehittämisestä, on selvitettävä, mitkä ovat ne osaamistarpeet, joihin henkilöstöä halutaan kehittää. Kussakin organisaatiossa osaamistarpeet ovat erilaisia riippuen organisaation tavoitteista sekä osaajista. Haastatellut henkilöt toivat esiin omissa organisaatioissaan esiintyviä osaamisaukkoja, joista voi yhteenvedonomaaisesti mainita kaksi tärkeintä ja yleisimmin mainittua: laaja-alainen liiketoiminnan ymmärtäminen, sekä ihmisten johtaminen. Nämä ovat molemmat osa-alueita, jotka haastateltavat mainitsivat suoriutumisen tarkastelun yhteydessä tärkeiksi hyvän työsuoriutumisen edellytyksiksi. Osaamisen kehittämisen haasteet näyttävät haastateltavien organisaatioissa liittyvän johtamisosaamisen alueelle.

Hyvän työsuoriutumisen edellytysten tarkastelun yhteydessä haastateltavat toivat esiin joitakin niistä haasteista, joita organisaatiot kohtaavat muutosten keskellä. Jatkuva itsensä kehittäminen koettiin oleelliseksi ja välttämättömäksi. Näiden muutosten keskellä organisaatiot eivät ole pystyneet täysin vastaamaan muutosten aiheuttamiin osaamistarpeisiin. Aukkoja organisaatioiden osaamisessa oli haastateltavien mukaan selkeästi useimmin yleisjohtollisessa kyvykkyydessä, sekä

liiketoiminnan laajassa ymmärtämisessä. Joissakin yrityksissä koettiin todellisena ongelmana ja haasteena löytää ja kehittää henkilöitä, joilla olisi halua sekä taitoa vastata näihin osaamistarpeisiin. Monet toivat vastauksissaan esiin, että heidän henkilöstönsä on hyvin teknispainotteista tai asiantuntijatehtäviin suuntautunutta.

Toinen esiinnoussut osaamistarve oli ihmisten johtaminen. Useassa organisaatiossa koettiin selkeitä puutteita tällä alueella. Eräs haastateltavista tiivistä asian seuraavasti: *”Et ymmärrys et, miten ihmisiä vois motivoida ja noin pois päin niin se on vähän kirjavaa. Ihminen ei oo kone, et kun kerran vuodessa keskustele, niin kyllähän se siitä.”*

Tunnistettua organisaation osaamistarpeet, on luonnollista pohtia, onko organisaatiossa osaajia, joiden osaamista kehittämällä nämä aukot saataisiin täytettyä. Viimeistään tällöin on tärkeää yrittää tunnistaa organisaatioiden kehityspotentiaalit henkilöt. Haastatteluiden pohjalta ilmeni joitakin eroja eri organisaatioiden välillä siinä, kuinka systemaattista näiden henkilöiden tunnistaminen on. Haastateltavat, jotka edustivat henkilöstömäärältään pienempiä organisaatioita, totesivat kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisen tapahtuvan heidän organisaatioissaan luonnollisesti aktiivisten näyttöjen kautta ilman systemaattisia kartoitusmenettelyjä.

”-- kyllä kai se on tämmösessä yrityksessä, jossa meitä on 2100 ihmistä, niin kai se vaan on niin, että ihminen, henkilö näyttää omilla tekemisillään, omalla käyttäytymisellään, aktiivisuudellaan, vastuuntunnollaan, ja osittain tämmösen haasteiden pieninä ottamisina, että osallistuu aktiivisesti. Siitä se ympäristö sitten näkee. Ympäristössä on kuitenkin aina joku havainnoitsija, joka sitten tiedostaen tai tiedostamatta seuraamissaan tilanteissa ottaa kantaa. En usko, että se on kovin systemaattista. Enemmän sellaista sattumanvaraista ja luontaista.

Monissa organisaatioissa tulevaisuuden resurssien turvaaminen nähtiin kuitenkin erittäin tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa. Monissa organisaatioissa olikin haastateltavien mukaan käytössä useita erilaisia menetelmiä kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisessa. Lähes kaikki vastaajista toivat esiin, että kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistaminen alkaa jo työhönottotilanteessa. Rekrytointiin liitettiin tulevaisuusorientoituneisuus. Haastatteluista ilmeni näkemys, jonka mukaan tärkeää ei ole rekrytoida pelkästään tiettyyn tehtävään, vaan myös tulevaisuuden resurssiksi.

”-- on huomattu, että miten tärkeätä se on, että on niinkun ei pelkästään pätevä vaan myöskin sopiva ihminen ja juuri sitä, että tehtävät muuttuu ja vaikei vaihtais tehtävää niin muutoksia tulee ja pitää pystyä sopeutuun uusiin tilanteisiin. Mä luulen, että yritykset, jotka menestyvät niin on huomannut sen, että siinä vaiheessa pitää niinku määritellä, et mitä haetaan. Ja ei pelkästään siihen tehtävään, vaan mitä haetaan niinkun laajemmin ja pidemmällä tähtäimellä, et minkä tyyppinen ihminen siihen tilanteeseen sopii vähän kauemmalla perspektiivillä.”

Uran käynnistyessä haastateltavat kokivat tärkeimmäksi tekijäksi henkilöiden potentiaalin tunnistamisessa heidän kokemustensa kautta hankitut onnistuneet näytöt työssään. Oman aktiivisen osallistumisen, sekä toteutuneiden tulosten kautta organisaatio voi tunnistaa ne, joilla on kyky sekä halu suoriutua tehtävistään hyvin. Näiden henkilöiden kehittymistä organisaatio on valmis tukemaan ja siten turvaamaan osaamisresurssinsa myös tulevaisuudessa. *”Eli jos on joku projekti tai joku asia niin yleensä sieltähän löytyy ne hyvin suoriutujat. Eli ne on semmosia tähtiä jo tehdessään jotain.”* Osaamisensa esiintuomiseen voidaan yhdistää myös hyvän työsuoriutumisen yhteydessä esiin noussut edellytys markkinoida omaa osaamistaan ja tuoda itseään organisaatiossa esille.

Lähes jokaisessa haastattelussa korostettiin esimiehen ja johdon roolia kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisessa. Henkilöstöasioiden kanssa työskentelevien johtajien mukaan tulevaisuuden potentiaalin tunnistaminen on oleellinen osa heidän työtään. Potentiaalien tunnistaminen nähdäänkin ensisijaisesti johdon tehtävänä.

”Kyllä mä luulen, että se lähtee sen yrityksen johdon tasolta. Tavallaan siis ne, ketkä on sen yrityksen johtoryhmässä, ne vastualueet, mitkä siellä on, niin kyllä niiden tehtävään kuuluu. Se on osa niitten johtajuuden tehtävää niinku kattoo ne resurssit, mitä on käytettävissä, että missä siellä on ne avainihmiset. Ja määritellä ne ja luoda niille niinku tavallaan se polku. Ja sit ku se on niinku päätetty, että tää on osa sitä työtä, niin sittenhän siihen löytyy välineitä kyllä.”

Eroja haastateltavien mukaan ilmenee siinä, kuinka halukasta tai kykenevää johto on näitä henkilöitä tunnistamaan. Kaikki johtajat eivät haastateltavien mukaan ole kiinnostuneita turvaamaan tulevaisuuden osaamisresursseja. Eräs haastateltavista tiivistä asian näin: *”Tietysti sitten paljon riippuu myös sit siitä esimiesten tahtotilasta, halusta tunnistaa niitä. Se on ehkä semmonen heikoin lenkki. Että jotku esimiehet on erittäin kiinnostuneita kehittää muita ihmisiä ja rakentaa organisaatioita tulevaisuutta varten, mutta valitettavasti on myös sellaisia, jotka ei sitten sitä halua*

tehdä. Joko niillä on jotain henkilökohtasia niinku pelkotiloja tai tämän tyyppisiä tai sitten jotkut ei kerta kaikkiaan niinku älyä tai ymmärrä, että se on osa heidän esimiestyötään.”

Kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisessa johdon ja esimiesten havainnoinnin lisäksi yrityksillä on käytössään monia erilaisia välineitä henkilöiden tunnistamisessa. Useiden haastateltavien organisaatioissa käytetään apuna erilaisia henkilön kapasiteettia mittaavia arviointivälineitä sekä testejä jo rekrytointivaiheessa. Näiden kautta saadaan pohjatietoa henkilön peruslahjakkuudesta. Uran edetessä haastateltavat mainitsivat muina kehityspotentiaalin esiin nostamisen välineinä mm. esimies-alaiskeskustelut sekä 360-astetta arvioinnin.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen yhteydessä haastateltavilta tiedusteltiin heidän yleisiä kokemuksiaan henkilöstönkehittämisen muutosvirtauksista. Haastateltavat korostivat kehittämisen suunnitelmallista luonnetta sekä sen nivoutumista yhä enemmän yrityksen liiketoimintaan. Henkilöstön satunnaisen kurssittamisen aika on ohi ja kehittämistä toteutetaan oleellisena osana kunkin henkilön työtä. Kehittämisen tarpeet nousevat yrityksen strategiasta.

”Ainakin meidän yrityksessä se on muuttunut siihen suuntaan, että se on selvemmin sidottu yhtiön strategiaan ja sen toteutukseen. Että aikasemmin se oli tämmöstä yleiskoulutusta. Käytettiin porukkaa Johtamistaidon opistolla tai missä käytiin tämmösiä yleisjohtaja- ja esimieskursseja. Et kyllä se on meillä lähempänä tätä firman toimintaa, businesssta, strategiaa ja sen toteutusta. Se on hyvin oleellinen osa sitä.”

Mun kokemus on ainakin se, että tämmönen perinteinen ajattelutapa, et henkilöstön kehittäminen on yhtä kun kurssit, niin se on mennyttä aikaa. Henkilöstön kehittäminen on paljo muutakin. Et se on työtehtävissä erilaisiin asioihin osallistumista. Työssä oppiminen on niinkun keskeistä, et joutuu tilanteisiin, joissa joutuu venyyn. Eri keinoja siinä, mitä mä nyt mainitsin nää projekteihin osallistuminen, projektityö, työkierto, erilaiset tehtävät ja hankkeet, niissä mukana oleminen, mentorina toimiminen esimerkiks, niin ne on kaikki sellasia, jotka niinku sitä, jos sanois että pään ympärillä on sellanen laatikko, niin sitä laatikkoa venyttää.”

Organisaatioille on tärkeää tunnistaa kunkin kehitettävän henkilön osaamistarpeet, sekä mihin suuntaan he itse haluavat uraansa vievän. Useat haastateltavista korostivat henkilön itsetuntemuksen

lisäämistä. Henkilön, jolla on sekä halua että kykyä edetä omalla urallaan on tärkeä myös itse tunnistaa oma osaamisensa sekä kehittämistä vaativat alueensa. Kun henkilö on tietoinen omasta osaamisestaan, sekä suunnasta, johon haluaa itseänsä kehitettävän, voi organisaatio tarjota hänelle puitteita ja tukea oman osaamisensa kehittämiseen. Kehityspotentiaalien henkilöiden kehittäminen on tiivistä yhteistyötä henkilön itsensä ja organisaation välillä. Itsetuntemuksen lisäämisessä organisaatioilla on haastattelujen mukaan käytettäväänään monia välineitä, kuten mm. erilaiset itse- tai esimiesten tekemät arvioinnit.

”-- itsetuntemuksen lisääminen, että ihmiset oppis niinku myöskin sitä omaa uraa ajattelemaan niin, että se tulee itsestä eikä ympäristön paineista, et mitä mä haluun, mitä mä osaan, mitä mä en osaa, mistä mä tykkään, mistä en tykkää, mitä mä oon valmis niinku uhraan, mitä en. Tämmönen niinku ura-ankkuri –ajattelu. Et jollekin on turvallisuus tärkeätä, jollekin uudet haasteet ja sen tunnistaminen. Se niinku lähtee siitä yksilöstä itsestään. Et se vastuu on myöskin yksilöllä, ei pelkästään yrityksellä. Mä aina tämmösestä vastavuorosuudesta puhun, että yritys tarjoo puitteet ja mahdollisuudet kehittymiseen ja sit itellä tarttee olla se halu ja siinä se dynaamisuus ottaa ne mahdollisuudet vastaan. Mut, et se ois mahdollisimman realistista. Tietysti optimistista, mutta realistista. Mikään ei oo hirveempää kun se, että jollakin on kauheet ambitiot johonkin, johon edellytykset ei riitä. Tavotteena on, et ihmiset niinku todella löytää sen oman juttunsa.”

Kehityspotentiaalien henkilöiden osaamisen kehittäminen sekä kehityksen tukeminen koetaan haastatteluiden perusteella tärkeäksi yritysten tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta. Haastatteluvastausten pohjalta voidaan yleistää näkemys, jonka mukaan kehittämisen tulee olla yrityksissä suunnitelmallista kehityspotentiaalien henkilöiden kohdalla. Lähes poikkeuksetta haastateltavien henkilöiden edustamat organisaatiot tukevat potentiaalien henkilöiden kehittymistä suunnitelmallisesti useita erilaisia menetelmiä ja välineitä hyödyntäen. Erilaiset kehittämisen – ja tukemisen menetelmät ovat riippuvaisia organisaatioista, sekä kehitettävistä henkilöistä. Tärkeäksi tukemisen muodoksi mainittiin useissa haastatteluissa kuitenkin mm. mentorointi sekä esimies-alaiskeskustelut. Erilaisten menetelmien ja kehittämismuotojen rinnalla kaikissa haastatteluissa korostettiin työn, tekemisen ja haasteiden kautta kehittymistä.

Hyvin työssään suoriutuvat henkilöt ovat usein oppimis- ja osaamiskapasiteetiltaan lahjakkaita sekä innokkaita oppimaan uutta ja kehittymään työssään. Tällöin organisaatiolle on tärkeää pitää nämä henkilöt tyytyväisenä tarjoten heille kapasiteettiaan vastaavia haasteita ja oman osaamisensa kehittämismahdollisuuksia. Jokaisen haastattelun kohdalla korostettiin tekemisen ja vastuun – sekä

haasteiden tarjoamisen tärkeyttä kehityspotentiaalien henkilöiden kehittymisen kannalta. Haastattelujen mukaan organisaatiot voivat tarjota kehittymisestään kiinnostuneelle henkilölle haasteita ja oppimistilanteita, mutta jokaisen henkilön omalla vastuulla on kuitenkin viimekädessä se, haluaako hän näitä haasteita ottaa vastaan. Tällöin tulee oleelliseksi aikaisemmin hyvän työsuoriutumisen edellytysten yhteydessä mainittu halu ja tahto suoriutua työstään hyvin. Organisaatio voi luoda kehityspotentiaalille henkilölle puitteet kehittyä, mutta päätös ja vastuu kehittymisestä ovat kuitenkin aina henkilöllä itsellään. Kysyttäessä, kuinka kehityspotentiaaleja henkilöitä voidaan heidän kehityksessä tukea, tiivistä eräs haastateltavista asian seuraavasti: *”Tarjoamalla uusia haasteita ja antamalla jatkuvasti palautetta. Tarjoamalla mahdollisuuksia. Sellaisiakin, mitä näille henkilöille ei itelle oo tullut mieleen. Lahjakkuudet on usein melko nopeesti kyllästyväisiä eli pitää nähdä niinkun se, että ei riitä se, että menestyy jossakin tehtävässä useamman vuoden, koska tällaiset suoriutujat taikka lahjakkuudet kaippaa koko ajan uusia haasteita ja sitä kautta kasvaa. Ja tätä kautta lahjakkuudet voi mennä hukkaan, et ei ymmärretä tarjota uudenlaisia tehtäviä.”*

Haastateltavien mukaan luonnollisen omassa työssään kehittymisen rinnalla organisaatio voi suunnitelmallisesti pyrkiä kehittämään hyvin työssään suoriutuvien henkilöiden osaamista käytännönläheisen kokemukseen perustuvan oppimisen kautta. Aina ei ole tarpeellista tukeutua formaaliin opiskelemisen kautta oppimiseen, vaan oppiminen voi tapahtua luonnollisesti mm. työkierron tai erilaisten projektien parissa. Pääsääntöisesti haastateltavien henkilöiden edustamat organisaatiot tarjoavat kuitenkin työntekijöilleen myös mahdollisuuksia formaaliin oppimiseen erilaisten tutkintojen ja kurssien kautta. Tutkintojen suorittaminen tai erilaisille kursseille osallistuminen ei kuitenkaan ole haastateltavien mukaan summittaista, vaan kunkin henkilön osaamis- ja kehittämistarpeista lähtöisin. Kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi: *”Me ollaan niinku tätä tehostettu, että meillä ei menis väriä ihmisiä väärään aikaan, koska se on kallista.”*

”Siis johtaminen ja kaikki niin onhan tää myös oppimislaji myöskin. Tätä voi opiskella. Ja semmonen ympäristö pitää luoda, että ihmiset pystyy opiskelemaan. Eli tämmönen synnynnäinen johtajuus, en tiedä onko sitä olemassakaan. Vaan se on työssä oppimisen kautta, mutta myös ihan teoreettisen opiskelun kautta. Ja siihen pitää panostaa.”

Haastatteluiden mukaan erilaisten kehitysohjelmien toteuttaminen tapahtuu pääasiassa organisaation sisäisenä prosessina. Apuna kehittämisessä voidaan kuitenkin käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa näin: *”Tokihan me 360 –astetta fasilitoidaan*

jonkun muun kautta ja assesmentitkin fasilitoidaan jonkun partnerin kautta. Sillon kun siihen liittyy tällöinen selkee asiantuntijuus niin sillonhan ne tulee tietysti talon ulkopuolelta, vaikka ne olis kuinka meille räätälöityjä.”

Haastattelujen pohjalta voidaan oman työn sekä haasteiden ottamisen kautta kehittämisessä nostaa tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden kehityspotentialille henkilölle tarjoaman tuen. Esimiesten tuki päivittäisessä työssä sekä haasteellisissa uusissa tilanteissa koettiin hyvin tärkeäksi. Haastatteluissa keskusteltiin mentoroinnista, jota vastausten perusteella tapahtuu jokaisen haastateltavan organisaatioissa joko virallisesti tai hieman epävirallisemmin. Mentorointia, formaalia tai ei formaalia, käytetään haastattelujen mukaan organisaatioissa vasta-aloittajien tukemisessa aina ylimmän johdon tukemiseen asti.

Vaikeista tilanteista selviytymisessä sekä henkistä kuormitusta aiheuttavista työtehtävistä on haastateltavien mukaan tärkeää päästä keskustelemaan jonkun kanssa. Monet haastateltavista henkilöistä kuvasivat johtotehtävissä työskentelyä hyvin yksinäiseksi, jolloin tuki keskustelun muodossa olisi henkilön kehittymisen sekä jaksamisen kannalta tarpeen.

”Joo paljon on ollu puhetta, mutta mitään virallista järjestelmää siihen ei ole olemassa ja tuota epävirallista varmaan sitäkin enemmän. Ja kyllä se varmaan niinku hyvä olis. Ja monia ongelmia mitä on, ni ihmiset on kuiteski aika yksin. Ja mitä enemmän sä meet organisaatioissa ylospäin, ni sitä yksinäisemmäks ne tahtoo muuttua. Ja silloin tällöinen coaching-mentorointi –järjestelmä varmaan olis älyttömän hyvä. -- niin siellä jo kohtuullisen matalalla organisaatioissa ne saattaa jäädä ne ihmiset aika yksin. Ja tuota siitähän on sitten monen näkösiä seuraamuksia. -- ja sillon monesti ihmiset kaipais niinku ihan vaan sitä, että ne sais niinku vähän sparrata ja vähän keskustella ääneen että, miten se nyt olikaan tarkoitus tehdä. Ja purkautua jossakin.”

Valtaosa vastaajista totesi epävirallisen mentoroinnin tai ”sparrailun” olevan heidän organisaatioissaan tapa tukea kehityspotentialia henkilöä. Kontaktiverkoston luominen ja kokemusten vaihto organisaation sisällä työskentelevien, mutta myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa on haastatteluiden mukaan tärkeää henkilön kehittymisen kannalta. Siksi onkin hyvä, että kehityspotentiali henkilö myös itse luo kontakteja, joihin voi tarvittaessa tukeutua. Epävirallinen mentorointi tai ”sparrailu” koetaan haastateltavien mukaan hyväksi ja edulliseksi keinoksi tukea kehityspotentialia henkilöitä.

Joissakin yrityksissä mentorointi oli käytössä myös suunnitelmallisemmin. Pääasiassa haastateltavat korostivat kehitettävän oman esimiehen tai muun johdon roolia mentorina toimimisessa. Joissakin haastatteluissa nousi kuitenkin esiin myös mahdollisuus yrityksen ulkopuolisen henkilön käyttämisestä mentorina.

”Itse asiassa mä käytän mentorointia, mutta se on kans meijän yhtymän sisältä. Ja itse asiassa meil on niin hieno tää meijän filosofia meijän yhtiössä. Vaikka me ollaan Euroopan neljänneksi suurin valmistaja, niin me ollaan sopivan kokoinen. Elikä me ollaan sanottu, että me ollaan family, me ollaan perhe. Ja jos mulla on joku asia, et mä en niinku osaa ratkaista sitä, niin mä niinkun ikään kuin mentoroin niiltä, jotka on siinä. Sanotaan nyt et ne on mun johtoryhmäkollegoita tai sitten riippuen aiheesta. Mä alussa käytin ulkopuolista mentoria, joka niinkun oli ollu alalla joskus, mut mä en tarvi sitä. En ainakaan koe tarvitsevani. Et kyl se niinku lähinnä tulee keskusteluissa esimiehen tai kollegan kanssa se mentorointi.”

Kehityspotentiaalien henkilöiden kehittymisen tukemisessa voidaan haastateltavien mukaan käyttää apuna erilaisia menetelmiä ja välineitä. Lähes kaikki haastatelluista toivat esiin kehityskeskusteluiden merkityksen kehitystä tukevana menetelmänä. *”-- ja kehityskeskusteluilla mä en tarkota mitään viikottaista palaveria, vaan ihan kerran vuodessa sovittavaa kahden tunnin sessiota, missä puhutaan ainoastaan sen henkilön onnistumisista, menestymisistä ja tulevista tavoitteista, et miten niihin päästään ja tulevasta urakehityksestä. Ja se kaks tuntia kannattaa kyllä käyttää.”*

Muina kehittymisen tukemisen apuvälineinä haastateltavat mainitsivat mm. soveltuvuustestit, itsearvioinnin, 360-astetta arvioinnin sekä työtyytyväisyystutkimukset. Näitä hyödyntäen organisaatio ja henkilö itse voivat oppia tulkitsemaan kehitettävän henkilön vahvuuksia sekä heikkouksia. Erilaisten arviointimenetelmien avulla voidaan suunnitella kullekin henkilölle hänen ja organisaation tarpeita vastaava kehityssuunnitelma.

Osaamisen kehittämisen arviointi

Osaamisen kehittämisen arviointi on tärkeä osa osaamisen kehittämisessä. Tavoitteiden asettamisen ja erilaisten kehittämistoimenpiteiden jälkeen on oleellista kysyä, onko kehitystä tapahtunut. Haastateltavien mukaan kehittymisen arviointi ei suinkaan ole helppo eikä yksiselitteinen tehtävä.

”Se on vaikee kysymys, et kyllä se tietysti tuota tavallaan se, että syntyykö niitä tuloksia. Että sitä kautta sitä mitataan. Kyllä mä niinkun luotan kaikkein eniten siihen, et kuinka tuloksellista se työnteko on. Et saavuttaako niitä päämääriä, joita on asetettu, onko ne sitten euroja vai sitten parempia läpimenoaikoja tai alhaisempia kustannuksia taikka parempia myynnin tuloksia tai markkinoinnin tuloksia. Kyllä se niin on.”

Kehittymisen tuloksia voidaan mitata haastateltavien mukaan pääasiassa tavoitteiden toteutumisen arvioinnin kautta. Tavoitteiden toteutumisen seurantaan tulisikin monen mielestä heidän organisaatiossaan lisätä. Tavoitteiden läpikäynnissä hyvänä menetelmänä mainittiin useasti aikaisemminkin esiin noussut kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluissa voidaan arvioida saavutettuja tavoitteita ja asettaa uusia kehittymistavoitteita.

” Niin kun on selkeet tavoitteet ja sit on toimenpiteet ni seurataan, miten etenee niin kyl siinä näkee sitten sitä muutosta. Mut tietysti sitä on vaikee sitten henkilötasolla yhtiön näkökulmasta mitata, et se on niinku kehityskeskustelun lopputulema sitten, et miten se menee.”

5.3. Tulosten pohdintaa ja yhteenvetoa

Teoriaosuudessa on esitelty eri tutkijoiden määritelmiä työssä suoriutumisesta. Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys suoriutumisen merkittävyydestä organisaatiolle, ja suoriutumisen määritelmät ovat jokseenkin yhteneväiset. Työntekijöiden menestyksestä työssä suoriutumista pidetään kulmakivenä yritysten tehokkuudelle kilpailevassa sekä muutosalttiissa ympäristössä.

Eroja tutkijoiden työssä suoriutumisen määritelmissä esiintyy lähinnä suoriutumisen osa-alueiden erilaisissa painotuksissa sekä osa-alueiden erilaisessa jaottelussa. Pääsääntöisesti määritelmät kuitenkin sisältävät samoja työssä suoriutumiseen tärkeitä muuttujia. Nämä muuttujat koostuvat erilaisista tieto-, kyky- ja taitovaatimuksista.

Teoriaosuudessa on käsitelty työssä suoriutumista kompetenssi- viitekehyksen kautta. Uuden kompetenssikäsitteen tärkeyttä on selitetty perinteisen työpsykologian analyttisen ja osiin pilkkovan ajattelutavan vanhanaikaisuudella. Oleellista kompetenssi-käsitteelle ovat mm. persoonallisuus- ja motivaatiotekijöiden sisällyttäminen perinteisten tieto-, kyky- ja taitovaatimusten rinnalle. (Niitamo, 2003, s. 143.)

Yritykset toimivat erilaisissa ympäristöissä erilaisin tavoittein ja erilaisin organisaatorakentein. Organisaatiot ovat erilaisia ja odottavat myös työntekijöiltänsä erilaisia ominaisuuksia. Hyvän työsuoriutumisen määrittelyä ohjaakin se viitekehys, jossa määrittely tapahtuu. Organisaatiot voivat luokitella heille tärkeäksi koettuja kompetensseja ja luoda niiden pohjalta kompetenssimäärittelyjä organisaation eri tasoille sekä erilaisiin tehtäviin. Nämä määrittelyt pitävät sisällään kunkin organisaation tärkeiksi kokemia yksilön osaamiseen tai persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä on haastatteluissa kartoitettu yhdeksän erilaisen organisaation osalta. Yhteenvedonomaaisesti on koottu haastatteluista esiin nousseiden tärkeiksi koettujen tekijöiden pohjalta malli, joka koostuu haastateltujen henkilöiden esittämistä yleisistä hyvän työsuoriutumisen edellytyksistä. Edellytykset ovat yleisiä työelämässä tärkeinä pidettyjä ominaisuuksia, jotka eivät ole riippuvaisia organisaatiosta tai työtehtävistä siellä.

Tulosten luokittelussa on päädytty edellisessä kappaleessa esitettyyn malliin. Luokittelu ei sellaisenaan vastaa teoriaosuudessa esitettyjä luokitteluja, mutta on kuitenkin sisällöltään hyvin samankaltainen. Tutkimuksen teoriaosuudessa kävi jo ilmi, että työssä suoriutumista voidaan

luokitella hyvin monella eri tavalla tutkijan painotuksista riippuen. Toiset tutkijat mm. sisällyttävät motivaatiotekijät henkilöiden persoonallisuustekijöihin, kun taas toiset luokittelevat motivaatiotekijät omaksi kategoriakseen. Vaikkakaan tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston analysoinnin ensisijaisena tavoitteena ei ollut aikaisemman teorian testaaminen voidaan kuitenkin todeta, että haastatteluista esiin nousseet hyvän työsuoriutumisen edellytykset tukevat kirjallisuudessa esitettyjä yleisiä näkemyksiä työntekijöille asetettavista edellytyksistä suoriutua työssään hyvin.

Työ- ja organisaatiopsykologian alueella työtehtävien työntekijöille asettamia suoriutumisvaatimuksia on tutkittu kirjainlyhenteen *ksao* avulla. (ks. s. 17) Malli pitää sisällään henkilön tiedot, taidot, kyvyt ja persoonallisuuden. Tämä malli on yksi vaihtoehto luokitella kompetenssiosa-alueita. Edellisessä kappaleessa esitelty luokittelu osuu hyvin lähelle *ksao*-mallin luokitusta.

Ksao -mallissa tiedot ja taidot ovat määriteltäviä eri kategorioiksi. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston luokittelussa koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittu tietämys sekä oman alueensa työtehtävien hallinta kuuluvat samaan ammatillisen osaamisen kategoriaan. *Ksao* -mallissa kyvyillä tarkoitetaan erilaisten toimintojen suorittamiseen tarvittavia ominaisuuksia, jotka ovat suhteellisen pysyviä. Myös tämän tutkimuksen pohjalta luodussa mallissa on kyky luokiteltu omaksi kategoriakseen. *Ksao* -mallissa persoonallisuuden kategoriaan on liitetty yksilön motivaatioon liittyvät ominaisuudet. Tämän tutkimuksen jaottelussa ollaan kuitenkin haluttu korostaa motivaatiotekijöiden tärkeyttä luokittelemalla ne omaksi kategoriakseen. Motivaatiotekijöitä tässä luokittelussa vastaa henkilön tahtoon ja haluamiseen liittyvä kategoria. *Ksao* -mallin persoonallisuuden kategoriaa vastaa yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tahto ja halu suoriutua tehtävistä.

Työssä suoriutumista käsittelevä kirjallisuus alkaa usein kuvauksilla tämän päivän organisaatioiden tärkeydestä vastata ympäristön jatkuviin muospaineisiin. Työelämässä on tapahtunut ja on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, jotka koskettavat kaikkia työelämässä olevia. Nämä muospaineet heijastuivat myös oleellisesti haastattelujen vastauksista. Tämän päivän organisaatioissa koulutuksen kautta hankittu tietämys yhdistettynä oman osaamisalueensa hallintaan ei haastattavien mukaan enää riitä. Organisaatioiden rakenteet, toimenkuvat ja tehtävät saattavat muuttua, jolloin työntekijöiden on sopeuduttava näihin muutoksiin. Muutosten myötä myös

pätevyyden vaatimukset muuttuvat ja hyvää työsuoriutumista tavoittelevan on kyettävä vastaamaan näihin vaatimuksiin.

Tällöin tärkeäksi nousee haastatteluissakin usein esiintynyt oman ammattitaidon jatkuva ylläpitäminen sekä uuden oppiminen. Myös työnteon rytmin muuttuminen yhä nopeammaksi asettaa omat vaatimuksensa työssä suoriutumiselle. Haastattelujen mukaan hyvin suoriutuvilta henkilöiltä odotetaan muuntautumiskykyä, sekä rohkeutta kohdata uusia tilanteita. Hätösen (1998) mukaan työmarkkinoilla riittääkin kysyntää ihmisille, jotka kykenevät oppimaan riittävän nopeasti uusia tehtäviä ja joilla on riittävät perusvalmiudet työskennellä uusissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tämä edellyttää jatkuvaa kouluttautumista. Osaaminen on pidettävä ajan tasalla ja samalla on hankittava uusia työkaluja myös oppimiseen. (Hätönen, 1998, s. 9.) Osaamisen kehittämisessä ja henkilöiden kehittymisen tukemisessa organisaatioilla on käytettävänä erilaisia menetelmiä, joita on käsitelty toisen teema-alueen tarkastelun yhteydessä. Vastuu oman osaamisensa ylläpitämisestä sekä kehittämisestä on aina kuitenkin viimekädessä henkilöllä itsellään.

Yritysten tehokkuusvaatimukset vaikuttavat siihen, että yritykset keskittyvät ydintoimintaansa. Aiemman hierarkkisen ja johtajavaltaisen työtavan sijaan yhä useammissa yrityksissä toimitaan matalissa tai kevyissä organisaatioissa. Työtä tehdään yhdessä tiimeissä tai ryhmissä. Tällöin tiimin jokainen jäsen on vastuussa yhteisestä työstä. Voidakseen ottaa vastuuta työnsä kokonaisuudesta tulee työntekijän myös ymmärtää organisaation toimintaa kokonaisuutena. (Hätönen, 1998, s. 8.) Haastatteluissa korostettiin liiketoiminnan laajempien yhteyksien ymmärtämistä sekä oman toiminnan näkemistä osana laajempaa kokonaisuutta. Työ tiimeissä edellyttää myös jokaiselta työntekijältä kykyä yhteistyöhön, sekä taitoa johtaa itseään ja muita.

Matalissa organisaatioissa päätöksenteko tapahtuu siellä, missä itse toimintakin. Hyvin suoriutuvien henkilöiden odotetaan haastattelujen mukaan löytävän tiedon runsauden sekä vaihtoehtoisten toimintamallien joukosta sen oleellimmän ja keskittyvän siihen. Tämä edellyttää uskallusta päätöksentekoon sekä taitoa organisoida tietoa.

Työ- ja organisaatiopsykologiassa viime vuosikymmenien aikana tehdyt meta-analyysit ovat osoittaneet, että persoonallisuustekijät ennustavat merkitsevällä, eivät kuitenkaan kovin vahvalla tasolla työssä menestymistä (Niitamo, 2003, s. 153). Haastatteluissa tuotiin esille, että hyvin monenlaisilla persoonilla voidaan menestyä ja toimia johtajana tämän päivän organisaatioissa. Persoonallisuuden tärkeämpi merkitys liittyykin Niitamon (2003) mukaan sen kaikkea

ratkaisuntekoa ja toimintaa suuntaavaan vaikutukseen. Persoonallisuus ohjaa muita hyvän suoriutumisen elementtejä. (Niitamo, 2003, s. 153.)

Ksao -mallissa persoonallisuuteen liitetään yksilön motiivit, ajattelutavat ja asenteet. Myös haastatteluissa korostettiin yksilön halun ja tahdon merkitystä suoriutua tehtävistään hyvin. Peltonen (1991) on määritellyt motivaation seuraavasti: ”motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi (millä aktiivisuudella, ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.” Määritelmän mukaan motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut työtavoitteet. Motivaatiosta riippuu, kuinka halukas henkilö on käyttämään omaa osaamistaan ja omia voimavarojaan tehtävää suorittaessaan. (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 9.)

Haastatteluissa korostettiin yksilön halun ja tahdon merkitystä suoriutua tehtävistään hyvin. Yksilön halu ja tahto ovat oleellisia hänen kaiken toimintansa kannalta. Hyvään suoritukseen pyrkivällä yksilöllä tulee olla halu suoriutua hyvin työtehtävistään, hänellä tulee olla halu itsensä jatkuvaan kehittämiseen sekä tahtoa selviytyä muutospaineiden sekä kasvavien vaatimusten keskellä. Ilman halua ja tahtoa kyvykkäinkään yksilö ei voi suoriutua työtehtävistään organisaation hänelle asettamien tavoitteiden mukaisesti. Teoriaosuudessa on esitetty malli (ks. s. 8), jonka mukaan suoriutuminen on ymmärrettävissä kykyjen ja motivaation kertoimen funktiona. Tämän mallin mukaan suoriutuminen ei onnistu, mikäli joko kyky tai motivaatio saa heikon arvon.

Tässä tutkimuksessa esitettyjä hyvän työsuoriutumisen edellytyksiä tai kompetenssivaatimuksia voidaan pyrkiä kehittämään erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että yrityksillä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan. Heillä tulee olla oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta.

Teoriaosuudessa osaamisen kehittäminen on esitetty eri vaiheista muodostuvana prosessina. Näitä vaiheita on kartoitettu myös haastatteluissa yhdeksän eri organisaation kohdalla. Ensin organisaatioiden tulee määritellä tämänhetkiset sekä myös tulevaisuuden osaamistarpeensa. Kompetenssien suunnittelussa on kyse tulevaisuuden osaamistarpeiden sekä tämän hetkisen osaamisen väliin muodostuvan kompetenssi-aukon täyttämisestä. Tällöin organisaatiossa mietitään, mitä osaamista siellä on ja mitä osaamista tulisi kehittää. Seuraavassa vaiheessa tulee organisaation

mieltä, ketä kehitetään. Tällöin on tärkeää pystyä tunnistamaan kehityspotentiaalit henkilöt, joiden voidaan kuvitella tulevaisuudessa toimivan laajemmissa vastuissa organisaation sisällä. Tunnistamisen jälkeen kehityspotentiaaleja henkilöitä voidaan eri menetelmiä hyödyntäen kehittää huomioiden kehitystarve sekä organisaation toiminnan tavoitteet. Lopuksi on vielä tarpeellista arvioida kehitystoiminnan tuloksellisuus.

Hätönen (1998) toteaa, että yritysten henkilöstön kehittämisen päämäärät ovat sidoksissa yritysten olemassaolon tarkoitukseen ja yrityksen arvoihin. Henkilöstön osaaminen osaltaan ratkaisee sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Yrityksen henkisistä voimavaroista on tullut tärkeä kilpailutekijä. (Hätönen, 1998, s.7.) Myös haastateltavien henkilöiden mukaan tämän päivän henkilöstön kehittäminen on sidoksissa yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Henkilöstön kehittämistä ei tule nähdä erillisenä toimintona, vaan yrityksen strategisena tehtävänä. Henkilöstön kehittäminen on heidän mukaansa oltava suunnitelmallista ja tulevaisuuteen orientoitunutta. Kuten Nordhaug (1994) on todennut, tulee työntekijöiden osaaminen sekä osaamisen kehittäminen nähdä organisaation tulevaisuuden päätekijöinä (Nordhaug, 1994, s.17).

Haastatteluissa kartoitettiin yhdeksän johtotehtävissä toimivan henkilön näkemyksiä heidän organisaationsa osaamistarpeista. Osaamisen kehittämistarve lähtee aina yrityksen strategiasta sekä toiminnan tavoitteista. Haastateltavat henkilöt edustivat erilaisia toimialoja ja yrityksiä, jolloin oli odotettavissa, että myös osaamistarpeet vaihtelevat kunkin yrityksen kohdalla. Vastauksista kuitenkin nousi selkeästi esille kaksi johtamisosaamisen alueelle sijoittuvaa osaamistarvetta. Puutteita oman organisaation osaamisessa haastateltavat kokivat olevan liiketoiminnan laajojen yhteyksien ymmärtämisessä, sekä ihmisten johtamisessa. Nämä osaamisaukot olivat samoja, joita haastateltavat nostivat tärkeiksi hyvän työsuoriutumisen edellytyksiksi. Haastateltavien mukaan johtaminen on oppimislaji, joten näitä ominaisuuksia on organisaatioiden mahdollista kehittää. Organisaatioiden onkin tärkeää pyrkiä tunnistamaan kehityskykyiset sekä -halukkaat henkilöt sekä löytämään asianmukaiset tavat ja menetelmät kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi.

Teoriaosuudessa on esitelty Odiornen (1985) näkemys, jonka mukaan kasvupotentiaalien henkilöiden löytäminen on yksi organisaatioiden tärkeimmistä tehtävistä ja jota tulisi toteuttaa hyvin johdonmukaisesti ja systemaattisesti osana organisaation muuta toimintaa. Myös haastateltavat kokivat kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisen tärkeäksi ja suurin osa vastaajista toi esiin monia erilaisia tapoja, joita organisaatio voi hyödyntää näiden henkilöiden esiin nostamisessa.

Odiorne (1985) mieltää kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisen oleelliseksi osaksi johtoryhmätyöskentelyä. Myös haastatteluista nousi esiin yksimielinen näkemys, jonka mukaan henkilöiden tunnistaminen on ensisijaisesti esimiesten ja johdon tehtävä. Kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistaminen ei kuitenkaan ole yrityksille helppo tehtävä ja ehkä siksi jotkut haastateltavista toivat ilmi näkemyksen, jonka mukaan johdon sekä esimiesten halu tai kyvykyys tunnistaa näitä henkilöitä on kirjavaa.

Johdolle luonnollisin keino pyrkiä tunnistamaan kehityspotentiaaleja henkilöitä ilman systemaattisia kartoitusmenetelmiä, on näiden henkilöiden suoriutuminen annetuissa tehtävissään. Kuten eräs haastateltavista ilmaisi, ovat kehityspotentiaalit henkilöt monesti jo ”tähtiä tehdessään”. Havainnointiin perustuvan tunnistamisen lisäksi on monilla organisaatioilla käytössään myös erilaisia välineitä kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamiseen.

Uusien työntekijöiden rekrytoinnin merkitystä yrityksen toiminnalle ei voida vähätellä. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on tämän päivän yrityksille tärkein voimavara ja kilpailun lähde. Rekrytoinnissa tulisi organisaatioiden huomioida, ei pelkästään yrityksen tämän päivän, vaan myös tulevaisuuden, henkilöstötarpeet. Siksi rekrytointi on tärkeällä sijalla myös tunnistettaessa kehityskykyiset ja -haluiset henkilöt. Muuttuva työelämä tarvitseekin Ruohotien (1996) mukaan henkilöitä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia ja kehittää osaamistaan (Ruohotie, 1996, s. 80). Myös haastateltavat korostivat rekrytoinnin merkitystä hyvin suoriutuvien ja kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisessa. Rekrytoinnissa voidaan käyttää apuna erilaisia arviointimenetelmiä, kuten soveltuvuutta ja kapasiteettia arvioivia testejä.

Henkilöstön kehittämisen taustalla on aina organisaation osaamistarve. Järvinen (1996) on esittänyt näkemyksen, jonka mukaan henkilöstön kehittämisessä ollaan siirtymässä kuitenkin organisaatiokeskeisestä ajattelusta yksilökeskeisempään suuntaan. Tämän ajattelun mukaan kehitettäessä yksilön ominaisuuksia ja osaamista, kehittää yksilö myös organisaation osaamista. (Järvinen, 1996, s. 8.) Haastatteluissa tuotiin esiin kehityshaluisen henkilön itsetuntemuksen tärkeys. Henkilön on hyvä tunnistaa omat vahvuutensa, heikkoutensa ja kehittymisalueensa. Hänellä tulee myös olla halua ja tahtoa menestyä työtehtävissään sekä halua kehittää omaa osaamistaan kohti organisaation tavoitteita. Järvisen mukaan tämän päivän yrityksissä on yksilöllä itsellään vastuu omasta urakehityksestään. Menestyvien organisaatioiden henkilöstöstrategian

tärkeimpänä tehtävänä on tukea omasta kehitymisestään kiinnostuneita, aktiivisia ja tuloksia aikaansaavia avainhenkilöitä. (Järvinen, 1996, s. 8.)

Haastatteluista voidaan nostaa esiin eri aihealueiden mukana kulkenut näkemys työntekijöiden motivaation merkityksestä. Halu ja tahto suoriutua hyvin työtehtävissään nousivat yhdeksi merkittävimäksi hyvän työsuoriutumisen edellytykseksi. Yhtä lailla yksilön halu kehittää itseään nähdään tärkeänä edellytyksenä oman ja organisaation osaamisen kehittämisessä. Lönnqvistin (2002) mukaan hyvä työsuoritus voi syntyä vain silloin, kun yksilöllä on vahva usko omaan kykyyn selviytyä tehtävistään. Johdon tehtävänä on motivoida organisaation jäseniä myönteisillä visioilla ja luoda uskoa yhteiseen tulevaisuuteen, joka perustuu ihmisten pätevyyteen ja osaamiseen. (Lönnqvist, 2002, s. 43.)

Työntekijöiden motivointi on yksi ihmisten johtamisen osa-alueista. Ihmisten johtaminen nousi haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi hyvän työsuoriutumisen edellytykseksi. Samoin se koettiin myös yhtenä merkittävänä organisaatioissa esiintyvänä osaamistarpeena. Yksilön motivointi hyvään työsuoriutumiseen sekä itsensä edelleen kehittämiseen tulisi haastatteluiden pohjalta nähdä yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi organisaatioiden toiminnassa. McGregor (1966), Peltosen & Ruohotien mukaan, on todennut, että yksilö voi toimia työssään itseohjautuvasti ja luovasti, mikäli häntä motivoidaan oikealla tavalla. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on vapauttaa alaisissa piilevät voimavarat. Oikein motivoitu alainen voi saavuttaa tavoitteet suuntaamalla ponnistuksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 193.)

Työelämässä keskeisin oppimisen muoto on työssä oppiminen. Ranki (1999) on tosin huomauttanut, että työssä oppiminen on enemmänkin mahdollisuus, kuin varsinainen osaamisen kehittämiskeino. Työssä oppiminen voi olla luonnollista, kokemuksen kautta hankittua osaamisen kehittymistä tai suunnitelmallista, jolloin työssä oppimiselle asetetaan tavoitteet. (Ranki, 1999, s. 94.) Myös haastateltavat korostivat työssä oppimisen merkitystä hyvin suoriutuvien henkilöiden osaamisen kehittämisessä. Muuttuva työelämä tarvitsee uuden oppimiseen kykenevää henkilöstöä sekä halua hallita laaja-alaisesti erilaisia osaamisalueita. Organisaatioilla onkin mahdollista laajentaa hyvin suoriutuvien henkilöiden osaamista mm. työkierron ja työn laajentamisen kautta.

Esimiehet ovat avainasemassa kehitysohjelmien toteuttamisessa ja toteutumisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kehittämismuodot, jotka ovat mahdollisimman lähellä todellisia työolosuhteita ja joissa henkilöt voivat olla itse aktiivisesti kehittämisessä mukana, ovat sekä tuloksellisuuden että

kehittävän oman motivaation kannalta parhaita. (Peltonen & Ruohotie, 1991, s. 210.) Tällaisia kehittämismuotoja ovat mm. aiemmin mainitut työkierto sekä työn laajentaminen. Jokainen henkilö kaipaa myös tukea sekä ohjausta uusien tai monimutkaisten tehtävien suorittamisessa. Tällöin tärkeäksi nousee myös haastatteluissa korostunut esimiehen antama tuki. Tätä tukea voi yritys tarjota suunnitelmallisemmin, mm. mentoroinnin muodossa tai epävirallisemmin päivittäisen työn ohessa.

Yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä haastatteluissa mainittiin kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen luonnetta on kuvattu osaamisen kehittämistä kuvaavassa teoriaosuudessa. Kehityskeskustelujen yhtenä tavoitteena on antaa ja saada palautetta, jonka pohjalta henkilö voi omaa osaamistaan kehittää. Kehityskeskustelujen tärkeyttä organisaatiossa kuvaa hyvin se, että haastatteluissa kehityskeskustelut saivat tärkeän roolin myös kehityspotentiaalien henkilöiden tunnistamisessa, sekä osaamisen kehittämisen arvioinnissa. Kehityskeskusteluiden voidaankin todeta olevan monipuolinen osaamisen kehittämisen menetelmä.

Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista toimintaa, jossa huomioidaan organisaation osaamistarpeet ja tulevaisuuden tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseen on mahdollista pyrkiä monia erilaisia kehittämismenetelmiä ja toimenpiteitä hyödyntäen. Menetelmien tehokkuus on riippuvainen niiden tarkoituksenmukaisuudesta ja toiminnan tavoitteista. Yhtä lailla kuin hyvän työsuoriutumisen edellytyksiä ohjaa se viitekehys, jossa määrittely tapahtuu, myös kehittämisen tuloksellisuus on aina tilannesidonnaista. Yhtä oikeaa menetelmää kehittämiselle ei ole, vaan kuten Hätönen (1998) on todennut, tärkeintä on käyttää kehittämistarpeesta riippuen mahdollisimman monipuolisia menetelmiä (Hätönen, 1998, s. 57).

Tilannesidonnaisuudesta huolimatta haastatteluiden perusteella voidaan varovaisuutta käyttäen yleistää näkemys, jonka mukaan hyvä työssä suoriutuminen edellyttää tiettyjä yleisiä edellä mainittuja piirteitä ja ominaisuuksia, joita henkilön on mahdollista eri tavoin kehittää. Näistä ominaisuuksista voidaan Nordhaugin (1994) mukaan käyttää nimitystä metakompetenssit. Ne ovat kompetensseja, jotka eivät ole toimiala- tai organisaatiosidonnaisia. (Nordhaug, 1994, s.59.) Kehittymisen taustalla tulee olla henkilön tietoisuus omista kyvyistään ja heikkouksistaan sekä vahva halu suoriutua työtehtävistään hyvin ja myös halu kehittää omaa osaamistaan. Organisaation ja johdon roolina on luoda puitteet sekä eri tavoin tukea kehittämisestään kiinnostuneita henkilöitä. Eräs haastateltavista tiivistä asian osuvasti: *”Se on oma tyyppinsä varmaankin, mutta se on myös oppimisen tulos.”*

5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kahtalainen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, toisaalta taas eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin. Tieteen etiikan yksi peruskysymyksistä on kysymys siitä, minkälaista on hyvä tutkimus. Tuomi & Sarajärvi (2002) esittävät yhdeksi merkittäväksi hyvän tutkimuksen kriteeriksi tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden (koherenssi). (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 135.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden pääasiallinen kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tämä lienee selvin ero puhuttaessa kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta, jossa arvioidaan lähinnä mittauksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 211 – 212.)

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Näitä käsitteitä on laadullisen tutkimuksen piirissä kritisoitu siitä, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteenä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. Monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa (mm. Miles & Huberman 1994) onkin ehdotettu käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 133 - 134.)

Luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä monenlaisia tulkintoja ja suomalaisessa kirjallisuudessa lisäksi monia erilaisia käännöksiä. Koska laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita on tutkimusta arvioitava kokonaisuutena, jolloin painotetaan sen sisäistä johdonmukaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tuleekin antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta tutkimuksen tuloksia ja johdonmukaisuutta voidaan arvioida. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 134 - 138.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella mm. tutkimuksen vastaavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistettavuutta. Vastaavuudella tarkoitetaan tutkijan kykyä

osoittaa, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. Eskola ja Suoranta (1998) viittaavat tähän käsitteellä uskottavuus. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 212.)

Tynjälän (1991) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida puhua tulosten yleistettävyydestä vaan pikemminkin siirrettävyydestä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Johtopäätöstä siirrettävyydestä ei tee pelkästään tutkija itse, vaan myös tutkimustulosten hyödyntäjä. Tutkijan tehtävänä onkin kuvata mahdollisimman kattavasti aineistoaan, jotta lukija voi arvioida tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin konteksteihin. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista. Vahvistettavuudella korostetaan sitä, että laadullisessa tutkimuksessa subjektiivisuus on hyväksyttävä objektiivisuuden rinnalle. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei tällöin ole selvittää yhtä totuutta, vaan tuoda esille erilaisia näkökulmia tutkittavasta kohteesta. (Tynjälä, 1991, s. 390 – 392.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden kriteerien täyttämiseen on pyritty ennen kaikkea tutkimusraportin sisäisen johdonmukaisuuden avulla. Tutkijana olen pyrkinyt muodostamaan tutkimuksen rakenteen lukijalle mahdollisimman helposti seurattavaksi sekä sisällöltään loogiseksi. Tutkimuksen teoria- ja empiriaosuudet on pyritty kuvaamaan siten, että ne noudattaisivat johdonmukaisuutta, jotta lukijan olisi helppo havaita niiden keskinäinen vuorovaikutus ja loogisuus. Sekä teoria- että empiriaosuus etenevät tutkimuksen kahden pääteeman mukaisesti. Kunkin luvun alkuun on liitetty lyhyt kuvaus luvun tarkoituksesta ja sisällöstä. Tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen on pyritty myös mahdollisimman tarkalla kuvauksella tutkimuksen etenemisestä. Ennen tulosten esittämistä on tutkimuksen vaiheittainen eteneminen kuvattu yksityiskohtaisesti, sekä perusteltu tarkoin tutkimuksen metodologisia valintoja.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkijan subjektiiviset näkemykset vaikuttavat tutkimusprosessin eri vaiheissa, kuten mm. käsitteiden valinnassa ja tulkinnassa sekä aineiston keruussa ja analysoinnissa, tulee tutkimuksen pyrkiä heijastamaan tutkittavien maailmaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkijan tekemät tulkinnat tuloksista vastaavat tutkittavien alkuperäisiä tulkintoja. Tähän viitataan edellä vastaavuus -käsitteellä. Tämän luotettavuuskriteerin täyttämiseen on tässä tutkimuksessa pyritty mm. esittämällä tulosten kuvaamisen yhteydessä suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Näillä aineistokatkelmilla on pyritty kuvaamaan haastateltavien todellisuutta heidän omilla sanoillaan, sekä samalla perustelemaan tutkijana tekemiäni tulkintojen osuvuutta. Jokainen haastateltava sai myös

tutkimuksen tulososuuden luettavakseen sekä siten mahdollisuuden kommentoida tulosten tulkintojen osuvuutta.

Eskola & Suoranta (1998) esittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeriksi myös vahvistettavuuden. Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuutta arvioitaessa tulee huomioida, että jokainen ihminen luo oman käsityksensä todellisuudesta emmekä voi koskaan olla täysin varmoja muiden ihmisten käsityksistä. Tutkimusta tehdessä täytyy tutkijan kuitenkin olettaa, että asioita voidaan ymmärtää samoin kuin toiset ihmiset ymmärtävät ne. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 18). Tässä tutkimuksessa on pyritty tavoittamaan tutkittavien todellisuus sekä säilyttämään tutkittava ilmiö sellaisena kuin se on. Kuten edellä mainitaan, tekee tutkija tutkimuksen eri vaiheissa subjektiivisia valintoja, jotka vaikuttavat tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. Silti laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus tulee huomioida. Objektiivisuuden tavoittamiseen olen tutkijana pyrkinyt mm. puolueettomalla lähestymistavalla ja tiedostamalla omat ennakkokäsitykseni. Tutkija ei saa manipuloida tutkimustilannetta millään tavalla. Tähän on pyritty mm. haastattelutilanteessa siten, että haastateltavien annettiin keskustella tutkimuksen aiheesta suhteellisen vapaasti, kuitenkin niin että tutkijana varmistin jokaisen osa-alueen läpikäynnin.

Tulosten tulkinnan yhteydessä tutkimuksen tuloksia on tarkasteltu teoriaosuuteen peilaten. Vaikkakaan tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena ei ollut minkään aikaisemman teoriamallin testaaminen, tukevat tutkimuksen tulokset silti näkemyksiä, joita teoriaosuudessa on käsitelty. Näin tehdyt tulkinnat saavat vahvistusta aikaisemmista tutkimuksista ja vahvistettavuuden kriteeri tämän osalta täyttyy.

Tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta voidaan tavoitella myös aineistoa kerättyä. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty haastatteluin, jotka muodostuivat kahden tutkimuksen pääteeman ympärille. Haastattelurunko ei ollut kovin strukturoitu, mikä antoi haastattelutilanteessa vapautta haastattelun etenemiselle sekä mahdollisuuden tarkentaa sekä syventää kysymysten sisältöä. Näin haastatteluiden avulla saatiin monipuolisempaa tietoa haastateltavien näkemyksistä. Haastattelutilanteessa varmistettiin teknisen ym. välineistön toimivuus, jotta aineiston litterointi sujuisi mutkattomasti. Aineiston käsittelyn laatua paransi myös se, että nauhoitettu aineisto litteroitiin sanatarkasti heti kunkin haastattelun jälkeen.

Yhdeksi tutkimuksen ongelmaksi koin haastattelurungon sisällön vähäisyyden. Vedoten kokemattomuuteeni haastattelijana en mielestäni onnistunut täysin saavuttamaan sitä syvyyttä, mitä

alun perin haastatteluilta haettiin. Koen, että haastattelukysymysten tarkempi määrittäminen olisi ollut tarpeen. Koen myös, että haastattelut suoritettiin ajankohdallisesti liian aikaisessa tutkimusprosessin vaiheessa, jolloin minulla tutkijana oli vielä tutkimuksen täsmällinen määrittely kesken. Haastattelujen luotettavuuden lisäämiselle olisi ollut tärkeää, että olisin tutkijana perehtynyt tarkemmin käsiteltäviin aihealueisiin sekä muodostanut haastattelurungon teoriapohjaani peilaten. Vaikkakin asioiden syvällisempi ymmärtäminen olisi tuonut tutkimukselle lisää luotettavuutta, koen kuitenkin onnistuneeni esittämään ja analysoimaan tutkimuksen tulokset kohtuullisen luotettavasti sekä perustellusti.

Lähdeluettelo

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003) Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. (1997) Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (1995) Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Hätönen, H. (1998) Osaava henkilöstö- nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus Oy. MET- julkaisu nro 4/98. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Järvinen, A. (1996) Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kukkola, H. (1997) Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsingin kauppakorkeakoulun Johtamiskoulutuskeskus.
- Luoma, E. (1994) Yritysten strategisen kokonaiskäyttämisen suhde henkilöstön kehittymiseen ja menestymiseen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 46/1994. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Yrityskehitysosasto. Helsinki: Painatuskeskus.
- Luoma, J. (1990) Johdatus työpsykologiaan. Helsinki: Otatieto Oy.
- Lönnqvist, J. (1996) Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lönnqvist, J. (2002) Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Martinmäki, V. (1995) Arviointi henkilöstön kehittämisen välineenä. Teoksessa Henkilöstön osaaminen ratkaisee, s. 35 – 43. Valtionvarainministeriön julkaisu. Helsinki: Painatuskeskus.
- Niitamo, P. (2003) Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Jyväskylä : Gummerus
- Nordhaug, O. (1994) Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning. Trögstad: Scandinavian University Press.
- Odiorne, G. (1985) Strategic Management of Human Resources. London: Jossey Bass Publisher

- Ogbonna, E. & Harris, L. (2000) Leadership style, organizational culture and performance. *The international Journal of Human Resource Management* 11 (4), 766 – 788.
- Otala, L. (1995) Työelämän muutokset. Haaste osaamiselle. Teoksessa *Henkilöstön osaaminen ratkaisee*, s. 45 - 61. Valtiovarainministeriön julkaisu. Helsinki: Painatuskeskus
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991) *Ihmisten johtaminen*. Keuruu: Otava.
- Pirnes, U. (2003) *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Keuruu: Otava.
- Poutiainen, M. & Vanhala, S. (1999) *Henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-26.
- Ranki, A. (1999) *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Ruohotie, P. (1991) *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. 3 painos. Helsinki: Teollisuuden kustannus Oy.
- Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. (1996) *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. (1999) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WSOY.
- Ruohotie, P & Honka, J. (2003) *Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisu. Hämeenlinna.
- Sallila, P. & Tuomisto, J. (1997) *Työn muutos ja oppiminen*. Jyväskylä: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Sauri, M. (1995) *Strategiaa henkilöstön kehittämiseen*. Teoksessa *Henkilöstön osaaminen ratkaisee*, s. 7 – 33. Valtiovarainministeriön julkaisu. Helsinki: Painatuskeskus
- Sulimann, A. (2001) *Work performance*. *The International Journal of Human Resource Management* 12 (6), 1049 – 1061.
- Sydänmaalakka, P. (2002) *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Tainio, R. & Valpola, A. (1996) *Johtajana muutoksissa*. Porvoo: WSOY.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2001) *Human Resource Management*. East Lothian: Pearson Education.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varila, J. (1991) Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. VAPK-kustannus. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

LIITE 1 Saatekirje

Hei!

Opiskelen Tampereen Yliopistossa psykologiaa ja teen tällä hetkellä pro gradu -tutkimustani yhteistyössä henkilöstökonsulttiyritys Open Management HR Oy:n kanssa. Tutkimuksen aiheena on hyvin työssä suoriutuvien henkilöiden kehittymisen tukeminen. Tarkoituksena on selvittää, miten uransa aikana hyvin suoriutuneen ja kehityspotentiaalia omaavan henkilön tulevaisuuden kehittymistä voitaisiin tukea. Tutkimukseni ohjaajana toimii psykologian professori Matti Syvänen sekä henkilöstökonsultti Aulis Kannisto.

Tutkimus on tarkoitus suorittaa haastattelemalla n. 15:a suomen suuryritysten ylintä johtajaa ja HR -puolen päättäjää. Tulen kartoittamaan heidän näkemyksiä tämän päivän ja tulevaisuuden työelämän vaatimista kehittymisen tarpeista ja siitä, kuinka yrityksen menestymisen kannalta tärkeiden henkilöiden kehittymistä tulisi heidän mukaansa tukea.

Pyytäisinkin Teitä kertomaan minulle ajatuksianne aiheesta. Haastatteluihin ei tarvitse valmistautua ennakoon, vain varata n. 1h aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Haastattelut on tarkoitus suorittaa vuodenvaihteessa 2003/2004, joului- ja tammikuun aikana. Teen haastatteluistani yhteenvedon, jonka liitän osaksi tutkielmaani. Jokainen haastateltava saa yhteenvedon tutkimukseni tuloksista omaan käyttöönsä. Suomalainen kansainvälisesti toimiva henkilöstökonsulttiyritys Open Management HR Oy tukee tutkimustani ja saa myös tulokset käyttöönsä.

Olisin hyvin kiitollinen osallistumisestanne haastatteluun. Jokainen haastateltava saa käyttöönsä useiden johtajien näkemyksiä yhdestä organisaatioiden menestymisen kannalta tärkeästä aiheesta.

Otan Teihin yhteyttä puhelimitse viikolla 48 ja toivon, että saamme haastatteluajankohdan sopimaan aikatauluunne.

Ystävällisin terveisin,

Päivi Iivanainen
e-mail: paivi.iivanainen@uta.fi
puh: 040- 773 7644

LIITE 2 Haastattelurunko

Tämän haastattelun tarkoituksena on keskustella Teidän näkemyksistänne siitä, mitä hyvä työssä suoriutuminen edellyttää sekä, miten uransa aikana hyvin suoriutuneen ja kehityspotentiaalia omaavan henkilön tulevaisuuden kehittymistä voitaisiin tukea. Tällöin kiinnostuksen kohteena on henkilö, jonka ura on joko sisällöllisesti tai hierarkisesti ollut nuosujohdanteinen. Hän on suoriutunut työstään hyvin ja hänessä nähdään vahvaa kehityspotentiaalia laajempiin tai vaativimpiin vastuisiin.

1. Mitä hyvä työssä suoriutuminen tänä päivänä edellyttää?
Mitä taitoja, kykyjä tai osaamista hyvin suoriutuvalla henkilöllä tulisi olla, jotta hän erottuisi muista?
2. Minkälainen tällaisen henkilön tulisi olla persoonana?
Minkälaisia piirteitä tai henkilökohtaisia ominaisuuksia häneltä odotetaan?
3. Mitä tulevaisuudessa tällaiselta henkilöltä vaaditaan ehkä enemmän kuin tänä päivänä?
4. Miten organisaatiot pyrkivät tunnistamaan hyvin suoriutuvat ja kehityspotentiaalia omaavat henkilöt?
Kuinka tärkeää tämä on yritykselle?
5. Onko henkilöstönkehittämisessä nähtävissä muutostrendejä?
6. Miten hyvin suoriutuvia henkilöitä voidaan heidän kehityksessään tukea ottaen huomioon tämän päivän vaatimukset?
7. Miten hyvin suoriutuvia henkilöitä voidaan heidän kehityksessä tukea ottaen huomioon tulevaisuuden vaatimukset?
8. Miten Te itse tai Teidän organisaatio on pyrkinyt hyvin suoriutuvia henkilöitä tukemaan?
Mistä on hakenut heille tukea? / Mitä tukikanavia käyttänyt?
Organisaation sisäinen tuki / ulkoinen tuki?
Minkälaista tukea on haluttu? Millä osa-alueilla tukea on tarvittu?
Tuen tehokkuus? Onko kehitystä tapahtunut? Miten kehitystä voidaan mitata?
9. Omaa uraanne peilaten, mitkä ominaisuudet ovat auttaneet Teitä urallanne eteenpäin?
10. Miten olette omaa osaamistanne pyrkinyt kehittämään?
11. Oletteko saaneet tukea kehittymistänne ajatellen?
Tukikanavat?
Oletteko kokenut tuen hyödylliseksi?
Onko tuki ollut riittävää?
Minkä asioiden suhteen / milloin olisitte kaivannut lisää tukea sekä minkälaista tukea?