

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEINÄ

Hallintotiede
Pro gradu – tutkielma
Toukokuu 2008
Ohjaaja: Juha Vartola

Anja Koskinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede

Tekijä: KOSKINEN ANJA
Tutkielman nimi: Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä
Pro gradu – tutkielma: 76 sivua, 7 liitesivua
Aika: Toukokuu 2008
Avainsanat: Kehityskeskustelut, osaaminen, osaamisen johtaminen

Kehityskeskustelut ovat organisaatioissa paljon käytettyjä johtamisen välineitä ja niiden avulla pyritään kehittämään organisaatiota ja vahvistamaan yhteistyötä ja yhteistä näkemystä organisaation merkityksestä. Kehityskeskustelujen avulla lähiesimies voi työntekijän kanssa yhteistyössä kartoittaa sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön osaamisen tasoa ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Parhaimmillaan kehityskeskustelujen tulisi olla hyvä vuorovaikutustilanne, missä molemmat osapuolet voivat avoimesti ja luottamuksellisesti kertoa omia näkemyksiään ja vaikuttaa näin työn tekemisen ehtoihin.

Kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä voidaan olla organisaatiossa montaa mieltä, jotkut kokevat ne erittäin hyödyllisinä ja tarpeellisina, joidenkin mielestä niillä ei ole juurikaan merkitystä työyksikön toiminnalle käytettyyn aikaan nähden. Hyvin usein koetaan, että kehityskeskustelut ovat välttämätön pakko, ne on käytävä, kun niin on määrätty.

Tutkielmassa pyritään selvittämään kehityskeskustelujen käyttöä osaamisen johtamisen välineenä Päijät- Hämeen koulutus konsernin eri liikelaitoksissa. Tutkimuskohteeksi valikoituivat vapaaehtoisuuden pohjalta Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos, Koulutuskeskus Salpauksesta kulttuuri- ja luonnonvara-tulosyksikkö ja yhteisistä palveluista ravintopalveluiden henkilökunta. Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeilla sähköpostin välityksellä alkuvuodesta 2008.

Kyselytutkimuksen avulla tarkasteltiin lähiesimiesten ja työntekijöiden sekä toisaalta eri ryhmien välisiä eroja kehityskeskustelujen käytöstä osaamisen johtamisen välineinä. Esimiesten ja alaisten välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa useimmissa kysymysten väittämässä, samoin tilastollisesti merkitseviä eroja oli ravintopalveluiden ja liiketalouden laitoksen sekä ravintopalveluiden ja kulttuuri- ja luonnonvaratulosyksikön henkilöstön välillä. Liiketalouden laitoksen ja kulttuuri- ja luonnonvarahenkilöstön välillä tällaista eroa ei esiintynyt. Esimiehet ajattelivat kehityskeskustelujen merkityksestä osaamisen johtamisessa positiivisemmin kuin heidän alaisensa, samoin ravintopalveluiden henkilökunta verrattuna kahteen muuhun ryhmään.

Tämä tutkimus osoittaa, että kehityskeskusteluja käytetään osaamisen johtamisen välineinä ja kehityskeskustelut sisältävät tähän kuuluvia osa-alueita, mutta niiden tehokkaassa hyödyntämisessä on parantamisen varaa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 AIKAISEMPIA AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA	7
3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	11
4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
4.1 KESKEISET KÄSITTEET	12
4.1.1 Osaaminen.....	12
4.1.2 Osaamisen johtaminen	12
4.1.3 Tietotyöntekijä ja asiantuntijaorganisaatio.....	13
4.1.4 Kehityskeskustelu	13
4.2 OSAAMISEN MERKITYS	14
4.3 ORGANISATORINEN OSAAMINEN	16
4.4. OPPIVAN ORGANISAATION MALLI	17
4.4.1 Systeemiajattelu.....	17
4.4.2 Mentaaliset mallit ja ympäristö.....	18
4.4.3 Yksilön merkitys oppivassa organisaatiossa	19
4.4.4 Tiimioppiminen.....	20
4.4.5 Yhteinen visio.....	21
4.5 OSAAMISEN JOHTAMINEN	21
4.5.1 Johtamisen haasteet.....	22
4.5.2 Johtajan ominaisuudet.....	23
4.5.3 Valtuuttaminen	24
4.5.4 Strategian merkitys johtamisessa.....	25
4.6 KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	27
4.6.1 Kehityskeskustelut dialogina.....	29
4.6.2 Osaamisen arviointi ja palautteen antaminen.....	30
4.6.3 Menneen kauden tulosten arviointi.....	32
4.6.4 Tulevan kauden tulostavoitteet ja kehittämistoimenpiteet	33
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
5.1 MITTARIN LAADINTA	35
5.2 PÄIJÄT- HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI	36
5.3 KOHDERYHMÄ	38
6 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	43
6.1 KEHITYSKESKUSTELUJEN KÄYTTÄMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	44
6.2 ESIMIESTEN JA ALAISTEN VÄLISET EROAVUUDET	52
6.3 RYHMIEN VÄLISET EROAVUUDET	56
6.3.1 Kulttuuri- ja luonnonvara- ja ravintopalveluiden henkilöstön vastausten väliset eroavuudet	57
6.3.2 Kulttuuri- ja luonnonvara- ja liiketalouden laitoksen henkilökunnan vastausten väliset eroavuudet	60
6.3.3 Ravintopalveluiden ja liiketalouden laitoksen henkilökunnan vastausten väliset eroavuudet.....	60
6.4 KEHITYSKESKUSTELUJEN HYÖDYNTÄMINEN	62
7 POHDINTA	64
7.1 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	64
7.2 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA	66
7.2.1 Kehityskeskustelujen käyttäminen osaamisen johtamisen välineenä	66
7.2.2 Esimiehen ja työntekijöiden väliset eroavaisuudet	70
7.2.3 Ryhmien väliset eroavuudet.....	71
7.3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	71

LÄHTEET	73
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Osaamisen merkitys on korostunut nyky- yhteiskunnassa, koska suuri osa organisaatioista on asiantuntijaorganisaatioita, missä osaaminen ja tietopääoma ovat tuloksentekijöinä merkittävässä asemassa. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö takaa organisaatiolle menestyksen myös tulevaisuuden kilpailussa, ja organisaatio, joka huolehtii hyvin henkilökunnastaan, pärjää jatkossakin kiristyvässä kilpailussa osaavasta työvoimasta.

Organisaation toiminnalle on tärkeää, että toimintaa kehitetään organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Johdon on tiedettävä mihin ollaan menossa, mitkä ovat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Osaamisen johtaminen on osa henkilöjohtamista ja johtajan on hahmotettava tulevaisuuden osaamistarpeet ja suunnattava resursseja oikein tavoitteiden suuntaisesti. Useissa organisaatioissa esimiehen tehtäväkuvaan kuuluu lisäksi henkilöstöhallinnon ja työnjohdon alueella visioiden ja strategioiden maastouttaminen työyhteisön toimintaan. Kehityskeskusteluissa esimies välittää organisaation tavoitteita eteenpäin ja pyrkii tekemään ne työntekijöilleen tunnetuiksi. Kehityskeskusteluissa on tilaisuus tehdä tätä työtä ja käydä läpi organisaation yhteisiä tavoitteita ja suunnitelmia työntekijöiden kanssa.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa organisaation osaamisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistä. Kehityskeskusteluja käydään organisaatioissa säännöllisesti, niissä kartoitetaan työntekijän osaamisen taso sekä toimenpiteet joiden avulla työntekijä pystyisi mahdollisimman hyvin vastaamaan tuleviin haasteisiin. Lisäksi tarkastellaan mennyttä vuotta ja ongelmakohtia, joita työntekijällä tai yksiköllä on ollut työssä selviytymisessään. Tämän pohjalta tehdään tarvittavat kehityssuunnitelmat tulevalle kaudelle sekä yksilölle että koko työyhteisölle.

Kehityskeskustelujen hyödynnettävyydessä voi olla organisaatioiden välillä eroja ja usein on moitittu niiden toimimattomuudesta, niitä ei tarpeeksi osata hyödyntää organisaation toiminnan kehittämistyössä. Kehityskeskustelut voidaan kokea irrallisina työkaluina, koska niitä ole kytketty muuhun johtamisjärjestelmään.

Julkisella puolella palvelut tuotetaan verovaroin, on vaadittu enemmän taloudellisuutta ja lisää tehokkuutta toimintaan. Toisaalta kansalaiset vaativat hyvää palvelua, hyvää kohtelua sekä palveluiden oikeaa vastaavuutta asioidessaan julkisissa laitoksissa.

Taloudelliset vaatimukset, ympäristön muutokset ja kilpailu aiheuttavat julkiselle puolelle enemmän paineita toimia tiettyjen muodollisten ohjeistusten ja säännösten mukaan, koska ympäristö muuttuu nopeasti ja aiheuttaa epävarmuutta. Julkiset laitokset ovat useinkin sidotut tuotteisiinsa ja palveluihinsa, jotka on annettu niiden tehtäväksi. Siksi niiden on muokattava perusosaamistaan, ajateltava uudelleen prosessejaan ja kehitettävä uusia oppimisen taitoja. Lisäksi julkisella puolella uhkaa työvoimapula, lähivuosina eläkkeelle siirtyvien määrä kasvaa ja aiheuttaa lisäpaineita työvoiman saatavuudelle. Kilpailu työvoimasta tulee kovenemaan ja siksi tarvitaan muutoksia organisaation kilpailukyvyyn parantamiseksi.

Tämän kyselytutkimuksen avulla pyritään selvittämään miten julkisessa organisaatiossa kehityskeskusteluja käytetään osaamisen johtamisen tukena: osaamisen arviointiin, palautteen antamiseen, tavoitteista sopimiseen, kehityssuunnitelmien tekemiseen ja seurantaan ja miten niitä voitaisiin kenties paremmin hyödyntää tässä tehtävässä. Samalla kartoitetaan löytyykö tutkittavasta kohteesta oppivan organisaation tunnusmerkkejä.

Päijät-Hämeen koulutus konserniin kuuluvat koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulut sekä Tuoterengas. Päijät-Hämeen koulutus konserni on asiantuntija-organisaatio, missä opetushenkilökuntaa on yli puolet koko konsernin henkilöstöstä. Kyselytutkimukseen osallistuivat Salpauksen kulttuuri- ja luonnonvara tulosityksikkö, Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos sekä Yhteisiin palveluihin kuuluva ravintolapalveluiden henkilökunta vapaaehtoisuuden perusteella. Osallistuvat yksiköt kartoitettiin yhteistyössä konsernin henkilöstöpäällikön kanssa.

2 AIKAISEMPIA AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA

Suurille suomalaisille yrityksille sekä julkisorganisaatioille tehdyn tutkimuksen mukaan useissa organisaatioissa on epäselvää mitä osaamisen johtamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan ja millaisia päämääriä sillä halutaan saavuttaa. Oppimisenäkökulmaa ei ole liitetty osaksi johtamista vaan se on katsottu henkilöstöammattilaisten asiaksi. Tämä on näkynyt organisaatioissa yksityiskohtaisten osaamislueletteloitten laatimisena, henkilöstön tehtävien ja osaamisten tarkkana arviointina ja osaamiskartoituksina. Tavoitteena lienee halu tuottaa mitattavaa informaatiota johdolle henkilöstön osaamisesta, kehitymisestä ja ohjata koulutusta sekä kehittämistä eroanalyysin pohjalta. Kirjoittajat vertaavat tätä lähestymistapaa taylorismimaiseen, liikkeenjohdolliseen lähestymistapaan, missä hyvän suorituksen vaatima osaaminen eri tehtävissä voidaan kuvata tarkasti ja ihmiset onnistuvat tehtävässään kun he omaavat tämän osaamisen. Yksityiskohtaiset osaamislueletot eivät toimi käytännössä ja ne joko poistuvat tai lyhenevät. Osaamisen kehittäminen perustuu hyvin ymmärrettyyn strategiaan sekä esimiehen ja alaisen tältä pohjalta muodostamaan näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi, usein osa tavoite- ja kehityskeskustelua. Tuloksena on joustava ja uudistuva kehittäminen malli.

Henkilöstöstrategiat koettiin olevan vielä liian irrallaan liiketoiminnasta, vain 58 %:lla tutkimukseen vastanneista oli kirjallinen henkilöstöstrategia ja näistä 23 %:lla se oli kiinteänä osana toimintastrategiaa, 28 %:lla oli erillinen henkilöstöstrategia liiketoimintalähtöisesti ja 7 %:lla oli henkilöstötoiminnan oma strategia. Henkilöstötyön painopistealueina nousivat tärkeimpänä kompetenssit, seuraavaksi eniten ykkössijoja sai strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien laadinta, joka kokonaisuudessa oli viidennellä sijalla. Henkilöstön hyvinvointi, muutoksen tukeminen sekä tavoitteiden asettaminen ja henkilöstö-prosessien kehittäminen olivat listan kärkipäässä. Tulevaisuudessa eniten henkilöstöorganisaatioon vaikuttavista tekijöistä vastaajat arvioivat olevan osaamisen korostuminen kilpailutekijänä sekä kustannustehokkuuden vaateen. (Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003.)

Viitala (2002) tutki omassa työssään osaamisen johtamista esimiestyössä. Hänen tutkimuksen kohteena olivat osaamisen johtamisen kannalta tärkeät elementit esimiestyössä sekä millaisena ilmiönä “osaamisen johtaminen esimiestyössä” ilmenee käytännössä. Tutkimuksen kohteena oli esimiesasemassa olevat henkilöt ja otos käsitti kaikkiaan 154 esimiestä yhteensä 36 yrityksestä tai julkisorganisaatiosta. 1197 alaista arvioi osaamisen johtamisen eri piirteiden toteutumista lähimmän esimiehen toiminnassa. Osaamisen johtamisen elementeiksi tarkentui tutkimuksessa oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Osaamisen johtamisen käytännön ilmenemisen selvittelyssä tuli neljä erilaista ryhmää: luotsit, valmentajat, kapteenit ja kollegat, jotka erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi kullakin osaamisen johtamisen ulottuvuudella.

Esimiesryhmä “valmentajat” olivat osaamisen johtamisen piirteissä vahvimpia ja huolehtivat hyvin toiminnan suuntaamisesta, oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisestä ja hoitivat tyydyttävästi osaamisen kehittämiseen kuuluvia asioita. Toiseksi tulivat “kapteenit”, joiden työote oli esimerkillistä heidän tukiessaan oppimisilmapiiriä, tyydyttäviä he olivat sen sijaan huolehtiessaan kehittämisestä ja suunnan kirkastamisesta. Vahvimmillaan he olivat oppimisen suuntaamisen alueella. Kolmas ryhmä “luotsit” olivat tyydyttäviä oppimisen suunnan selkiyttämässä ja osallistuttaminen oli tyydyttävää, mutta oppimista tukevan ilmapiirin kehittäminen sekä osaamisen kehittämisen jäivät vaatimattomalle tasolle. Vahvimmillaan he olivat esimerkillä johtamisen ulottuvuudella mikä jäi vähäisemmäksi kuitenkin kuin “valmentajilla” ja “kapteeneilla”. Neljännen ryhmän “kollegat” jäivät välttävälle tasolle kaikkien kolmen osaamisen johtamisen keskeisen ulottuvuuden suhteen ja ote omaan työhön saavutti juuri tyydyttävän tason. He eivät nouse esiin osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Alastalo (2004) tarkasteli omassa tutkimuksessaan Raisio-yhtymän alakonsernin Ravinto Raision kehityskeskustelujen toimivuutta. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimusmenetelmän avulla yksilö- ja ryhmähaastatteluilla. Tarkoituksena oli tarkastella osaamisen kehittämistä, tavoitteiden asettamisen toimivuutta ja sitä, miten kehityskeskustelu toimii näiden asioiden käytännön toteuttajana. Kehityskeskustelu toimi osana yrityksen johtamisjärjestelmää ja vaikutti suurilta osin tavoitteiden jalkautukseen ja koko yrityksen osaamisen kehittymiseen.

Tavoitteilla ja osaamisen kehittämisellä oli selkeä yhteys toisiinsa. Tavoitteilla oli työtä ohjaava vaikutus ja ne toteutuivat parhaiten määriteltyjen osatavoitteiden kautta. Niiden käyttö oli toimivaa, mikäli ne olivat helposti mitattavissa. Jos ei pystytty asettamaan selkeitä mittareita, niin tulosten seuranta jäi epäselväksi eikä tuloksia voitu tarkasti määrittellä. Osaamisen ja tavoitteiden välillä nähtiin selvä kytkös sillä tavoitteet tarvitsevat osaamista ja osaamisen kehittäminen tuli sitoa tehtävään. Esimiesasemassa olevat näkivät selkeän yhteyden tavoitteidensa sekä yrityksen strategian ja oman osaamisen välillä. Työntekijät näkivät kyllä yhteyden omien tavoitteidensa ja osaamisen välillä mutta oman osaamisen ja yrityksen strategian välinen yhteys jäi kaukaiseksi. Mitä alemmaksi organisaatiotasolla mentiin, sitä kaukaisemmalta tuntuivat yksilöiden mielestä yrityksen visio ja strategia olevan.

Uusihaka (2004) tarkasteli kehityskeskusteluja organisaation kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta Vaasan keskussairaalassa. Tutkimus toteutettiin pienimuotoisena strukturoituna esikyselynä ja teemahaastatteluna ja vastaukset käsiteltiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimuksen kohteena olivat Vaasan keskussairaalan lähi-esimiehet, yhteensä 46 osastonhoitajaa. Haastateltavia osastonhoitajia oli yhteensä 13. Näistä seitsemän käytti kehityskeskustelujen tuloksia jossain määrin hyväksi tehdessään seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa. Viisi teki alaisen kanssa kirjallisen, muut suullisen kehityssuunnitelman, ja seuranta on yleensä seuraavan keskustelun yhteydessä. Kuusi osastonhoitajaa käsitteli kehityskeskusteluissa Vaasan keskussairaalan organisaatioon liittyviä asioita kuten organisaation strategia, arvot, yhteiset tavoitteet ja omaan toimintaan liittyvät painopistealueet.

Muut osastonhoitajat katsoivat ajan olevan niin kallista, ettei näistä asioista ehdi keskustella. Keskustelun aikana haluttiin keskittyä enemmän alaiseen ja hänen työskentelyynsä yksikössä. Kaikki näkivät kehityskeskustelut organisaation kehittämisen välineenä ja katsoivat että keskusteluja tulisi käydä organisaation ylimmilläkin tasoilla.

Kuten edellä on mainittu, oppimisenäkökulma ei ole välttämättä osa johtamista, se on jätetty joissakin organisaatioissa henkilöstöhallinnon ammattilaisten tehtäväksi. Henkilöstöstrategiat ovat irrallaan muusta toiminnasta, eli kiinteää kytkentää yrityksen visioiden ja strategioiden ja henkilöstön välillä ei aina ole.

Kaikki esimiehet eivät ota kehityskeskusteluissa edes esille organisaation strategioita ajan puutteen vuoksi vaan keskitytään lähinnä oman työyhteisön asioihin. Kehityskeskusteluja käydään organisaatioissa säännöllisesti ja ne mielletään tärkeiksi johtamisen välineiksi. Niiden avulla esimies saa arvokasta tietoa työntekijän osaamisesta, kehittymistarpeista ja tulevista toiveista ja samalla saa palautetta omasta toiminnastaan. Vaikka osaamiskartoituksia tehdäänkin niin ne saattavat jäädä suulliselle tasolle ja niiden seuranta puutteelliseksi.

Osaamisen johtamisessa esimiestoiminnassa tarkentui oppimisen suuntaaminen, oppimisen tukeminen sekä oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Esimiehillä oli monissa tapauksissa ongelmia arvioida työntekijöiden osaamista, samaten he kokivat kehittämisen aihetta palautejärjestelmässä, sekä palkitsemisessa ja tavoitteiden asettamisessa. Jos tavoitteet olivat konkreettisia ja helposti mitattavissa niin niiden käyttö koettiin toimivaksi. Mittareiden tulee olla kuitenkin selkeitä. Joissakin organisaatioissa esimiehet näkivät selkeän yhteyden yrityksen strategian ja oman osaamisen välillä kun taas työntekijöillä tätä yhteyttä ei näyttänyt olevan. He näkivät yhteyden omien tavoitteidensa ja osaamisen välillä. Tästä voi päätellä että esimiehet hahmottavat kyllä organisaation vision ja strategiat mutta eivät välttämättä osaa maastouttaa niitä omaan työyksikkönsä.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksen on selvittää, miten kehityskeskusteluja käytetään ja hyödynnetään konsernissa osaamisen johtamisen välineinä. Kehityskeskusteluja pyritään käymään konsernissa kaikkien yli vuoden työsuhteessa olevien kanssa ja niiden hyödyllisyyttä kohentamaan, nyt noin 50 % konsernilaisista kokee kehityskeskustelut hyödyllisinä. Lähiesimiehet käyvät yleensä säännöllisesti kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa vähintään kerran vuodessa. Konsernissa pyritään varmistamaan alan parhaan henkilöstön saaminen ja sen jatkuva kehittyminen. Resursseja pyritään suuntaamaan visio- ja strategialähtöiseen osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen sekä rekrytointiprosessien ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen. (Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategia vuosille 2005–2010, 10.)

Kyselytutkimuksen avulla pyritään saamaan selville konsernin eri liikelaitosten henkilökunnan, sekä lähiesimiesten että heidän alaistensa näkemykset kehityskeskustelujen käytöstä osaamisen johtamisessa. Samalla tarkastellaan eroavatko esimiesten ja työntekijöiden näkemykset toisistaan ja onko eroja eri ryhmien välillä. Lisäksi havainnoidaan löytyykö konsernista oppivalle organisaatiolle tunnusomaisia piirteitä.

Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin ongelmiin:

1. Miten kehityskeskusteluja hyödynnetään osaamisen johtamisen välineenä?
 - 1.1. Arvioidaanko työntekijän osaamista suhteessa hänen työnkuvaansa?
 - 1.2. Suunnataanko osaamista tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti?
 - 1.3. Tehdäänkö työntekijälle ja työyksikölle kehityssuunnitelmat ja seurataanko niitä säännöllisesti?
 - 1.4. Miten kehityskeskustelujen aikana annetaan ja saadaan palautetta?
2. Löytyykö tutkittavasta kohteesta oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä?
3. Eroavatko työntekijöiden ja esimiesten sekä eri ryhmien näkemykset toisistaan näissä kysymyksissä?

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat osaaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut sekä tietotyöntekijä ja asiantuntijaorganisaatio.

4.1.1 Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa, jota voidaan mitata muun muassa henkilöstön koulutustasolla, osaamiskartoituksilla, työtyytyväisyydellä sekä työntekijöiden terveydentilalla. Osaamiskäsite tulee ymmärtää laajasti, sillä se on enemmän kuin yksilöiden yhteenlaskettu koulutus ja ammatillinen osaaminen. Osaamisen määritelmä on lähellä työkyvyn määritelmää ja se liittyy läheisesti työhyvinvointiin. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 6 /2001,17–18.)

Yksilön osaamisen lisäksi tarvitaan organisatorista osaamista, mikä edistää organisaation menestymistä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Osaamisen ihannemallina pidetään oppivaa organisaatiota, mikä Sengen(1990) mukaan on sellainen, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin kilpailijoilla ja ihmiset luovat itse oman todellisuutensa, tiedostavat sen ja voivat muuttaa sitä. Osaamisessa on kyse asioiden sisäistämisestä eikä tiedon mekaanisesta vastaanottamisesta ja kyvystä toimia uudella tavalla.

4.1.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on strategista johtamista, missä huomio kiinnitetään osaamistarpeen ennakointiin, olemassa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen.

Osaamisen johtaminen edellyttää tietoa siitä, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa osaamista on ja kenellä sitä tulisi olla.

Organisaatiossa tulee varmistaa, että tarvittavaa osaamista omaavat henkilöt haluavat käyttää, kehittää ja jakaa osaamistaan muiden kanssa. Osaamisen johtaminen on tärkeää organisaation esimiestyössä ja sen avulla kohennetaan myös työhyvinvointia. (Kuntaosaaja 2012, 8.)

4.1.3 Tietotyöntekijä ja asiantuntijaorganisaatio

Tietotyöntekijä työskentelee tiedolla ja ratkaisee tiedon avulla ongelmia ja etsii tiedon avulla ratkaisuja niihin. Tietotyöläisen työ on etupäässä palvelutuotannossa, jossa hän käyttää osaamistaan asiakkaiden hyväksi eikä tee välttämättä fyysistä tuotetta. Tietotyöläiset työskentelevät prosessien ja tuotteiden epäselvässä välimaastossa ja tuote voi olla suunnitelma, neuvo, eikä sitä voi niin yksinkertaisesti määritellä kuten fyysistä tuotetta. Tietotyöntekijät työskentelevät asiantuntijaorganisaatioissa, missä työhön liittyy suunnittelua, analysointia ja monimutkaisten ongelmien ratkaisua tuottaen uutta tietoa ja ratkaisuja. Palvelut ja tuotteet ovat standardoimattomia ja asiakkaiden tarpeisiin mukautettuja. Organisaation riippuvuus osaamisesta ja korkeasta koulutuksesta sekä laajaa kokemusta omaavasta henkilöstöstä on näin ollen suuri ja heidän korvaamisensa vaikeaa. Asiantuntijaorganisaatioita on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. (Okkonen 2005,14.)

4.1.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen intensiivinen ja tavoitteellinen vuorovaikutustapahtuma, mikä tähtää työmotivaation ja työsuorituksen yhteensovittamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen. Kehityskeskustelu on vuorovaikutustapahtuma, jossa osataan kuunnella, kysyä, osataan antaa ja vastaanottaa palautetta sekä sopia tulos- ja kehittymistavoitteista ja niihin liittyvistä kysymyksistä. (Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8 / 2000.) Kehityskeskustelu on myös hyvin suunniteltu, sillä on tietty päämäärä, sitä leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys (Juuti & Vuorela 2002, 108).

Kehityskeskustelun avulla pyritään kartoittamaan työntekijän osaamisen tasoa ja etsimään keinoja osaamisen ylläpitämiseen, jakamiseen ja kehittämiseen. Keskustelujen avulla luodaan yhteistyön pohjaa ja suunnataan osaamista tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti. Kehityskeskustelut ovat tärkeä kehittämisen ja osaamisen johtamisen väline

4.2 Osaamisen merkitys

Osaamisen merkitys on korostunut nykyaikana, sillä suuri osa organisaatioista on ns. asiantuntijaorganisaatioita, joiden pääomana on osaaminen, sen hallinta ja kehittäminen. Osaaminen tuo kilpailussa etua yritykselle. Mitä paremmat tuotteet tai palvelut ovat, sitä paremmin yritys yleensä menestyy. Osaamista ja asiantuntijuutta arvostetaan yhteiskunnassa.

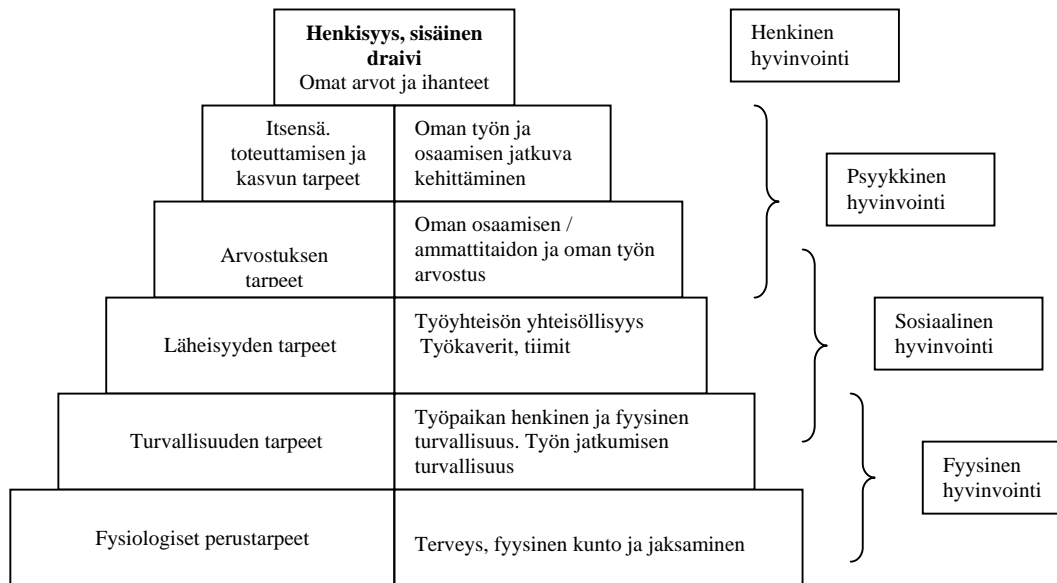
YK:n kasvatus-, tiede- ja kulttuurijärjestön Unescon pääjohtaja Koichiro Matsuura (2006) totesi, että lukuisat maat jalostavat jatkuvasti uusia kehityksen malleja, jotka perustuvat tietämykseen ja älykkyyteen. Yhteiskunnan kehityspotentiaali ei jatkossa enää riipu luonnonvaroista vaan kyvystä luoda, levittää ja hyödyntää tietämystä. Tämä voi merkitä sitä, että 2000-luvun menestyvät yhteiskunnat ovat yhä useammin niitä, jotka perustuvat tietämyksen jakamiseen, mikä tulisi olla kaikkien ulottuvilla. Verkostoyhteiskunnat ovat lisänneet luovuutta ja tiedonvaihdon mahdollisuuksia ja niiden luoma toimintaympäristö suosii tietämyksen, innovaatioiden, koulutuksen ja tutkimuksen kehittämistä. Tietämyksen jakaminen lisää demokratiaa ja hyvinvointia.

Otala & Ahosen(2005, 229–230)mukaan osaamispääoma on keskeinen tekijä myös brandi- ja imagoarvoa muodostettaessa. Panostamalla osaamispääomaan ja keinoihin kasvattaa sitä, voidaan lisätä aineettoman varallisuuden määrää. Aineeton varallisuus koostuu osaamispääomasta, brandi- ja imagoarvosta sekä aineettomista oikeuksista ja resursseista. Yritys, jolla on osaamispääomaa, houkuttaa uusia osaajia, uusia yhteistyökumppaneita, asiakkaita ja sijoittajia. Näin yrityksen markkina- arvo kohoaa.

Henkilöstön osaaminen on postmodernin organisaation perusta. Yksilöillä on lisääntynyt vapaus tehdä valintoja mutta myös vastuu on siirtynyt heille. Organisaatiokulttuuri muodostuu yksilöistä ja kaikilla on oman osaamisensa mukainen tehtävä, siellä ei ole yhtään tarpeetonta ihmistä. (Okkonen (2005,7.)

Hyvä osaaminen ja uusien asioiden oppimista edellyttävä työ näyttää olevan myös yhteydessä hyvään työkykyyn. Tutkimuksissa on havaittu, että osaamisen puutteet liittyivät työkykyarvioon selkeästi korkeammin koulutetuilla.

Tämä näyttää viittaavan siihen, että erityisesti tietointensiivisessä työssä osaaminen koetaan osaksi työkykyä kun puolestaan käden taitoja ja suorittamista painottavissa töissä työtaidot ja työkyky koetaan enemmän erillisiksi. Samansuuntaisia tuloksia on raportoitu korkean koulutuksen ja hyvän työkyvyn välisistä yhteyksistä aiemminkin. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen, 2006, 168.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kuvaus vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29).

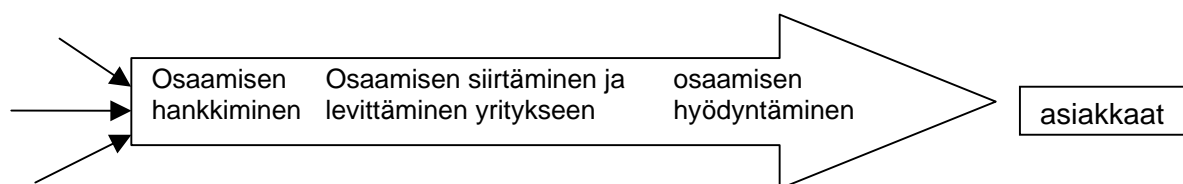
Työhyvinvointia kuvaavassa pyramidissa (kuvio 1) kolmanneksi ylimmällä tasolla ovat juuri arvostuksen tarpeet, oman osaamisen kehittäminen sekä ammattitaidon ja oman työn arvostus. Arvostus perustuu työelämässä osaamiseen ja ammattitaitoon ja arvostus tuo työelämään turvallisuutta. Tätä ylempänä ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, joihin kuuluvat luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässään. Nämä muodostavat työhyvinvoinnin psyykkisen tason, jonka perustan muodostavat sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi. Näiden kaikkien yläpuolelle voidaan vielä asettaa ylempi porrask, henkisyys ja sisäinen draivi, omat arvot ja ihanteet, mitkä ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. (Ojala & Ahonen 2005, 29–30.)

Yksilön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat siihen, miten hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Työntekijät arvostavat työyhteisöä, missä he voivat vaikuttaa oman työnsä tekemiseen, voivat ottaa osaa päätöksentekoon ja saavat oppimis- ja kehittymis-mahdollisuuksia. Työ koetaan tällöin mielekkäänä ja haastavana. Organisaation osaamisessa ideaalimallina on pidetty oppivaa organisaatiota, mikä käytännössä toimii harvassa organisaatiossa sellaisenaan.

4.3 Organisatorinen osaaminen

Osaamisesta on tullut menestymisen perusta sekä kilpailuetu, minkä avulla kasvatetaan hyvinvoinnin näkymätöntä pääomaa (Yusoff 2005, 467). Aktiivinen osallistuminen on organisaation menestymisen perusta. Dynaamisen organisaation tulee muuntautua ympäristön vaatimusten mukaan, sen tulee luoda tietoa ja informaatiota, eikä olla pelkästään passiivinen vastaanottaja tai sopeutuja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 49–50.) Dynaaminen organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden tekemiseen ja haasteisiin paremmin kuin staattinen ja jäykkä organisaatio. Oppimisella on lisäksi selkeä yhteys työnteon ja innovatiivisuuden kanssa. (Brodtrick 1998)

Osaaminen on pitkälti sidoksissa toimintaympäristöön ja sen muuttuviin vaatimuksiin ja syntyy vuorovaikutuksessa yksilön ja hänen toimintaympäristönsä välillä (Ranki 1999, 28).



Kuvio 2. Osaamisen hankkiminen ja hyödyntäminen (Ranki 1999, 25).

Organisaation oppimisprosessin kuuluu tiedon hankkiminen, sen prosessointi ja varastoiminen organisaation käytäntöihin. Oppimisprosessi voidaan jakaa edellä kuvatun (kuvio 2) mukaisiin vaiheisiin: osaamisen hankkiminen ja luominen (innovaatio), osaamisen siirtäminen ja levittäminen organisaatiossa sekä opitun hyödyntäminen asiakas-rajapinnassa. (Ranki 1999, 25.)

Osaaminen ja oppiva kumppanuus tulee kytkeä kansalaisiin asiakkaina, jotta pystytään tuottamaan yhteiskunnan hyväksymiä palveluja ja tuotteita. Asiakkuusnäkökulma on tärkeä tekijä ja sen tulisi ohjata osaltaan organisaation toimintaa. (Brodrick 1998.)

4.4. Oppivan organisaation malli

Oppivaa organisaatiota pidetään yhtenä malliesimerkkinä ja seuraavana tarkastelen oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä.

Oppivan organisaation tarve on noussut esiin koska ympäristö muuttuu nopeasti ja vaatii yhä nopeampaa mukautumista ja sopeutumista näihin muutoksiin. Julkisen puolen organisaatioita on pidetty perinteisesti konservatiivisina, byrokraattisina, hitaina ja vaikeasti muutoksiin mukautuvina laitoksina. Julkisten palveluiden tuottajien tulisikin toimia avoimesti, joustavasti ja edistäen jatkuvaa oppimista (Yusoff 2005, 464.)

Sengen (1990, 4,11,67) mukaan oppiva organisaatio on sellainen, joka lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Tulevaisuudessa menestyvät ne organisaatiot, jotka keksivät miten saada ihmisten sitoutuminen ja oppimiskyky tehokkaasti käyttöön organisaation kaikilla eri tasoilla. Oppiva organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Organisatorinen oppiminen on tulevaisuuden menestyksen ja eloonjäämisen edellytys ja kriittinen tekijä (Pearn, Roderick & Mulrooney 1995, 21).

Oppivan, innovatiivisen organisaation toimintaan sisältyy viisi merkittävää osatekijää: systeemiajattelu, yksilön oppiminen ja henkilökohtainen kehittyminen, mentaaliset mallit, tiimioppiminen sekä yhteisen vision luominen, joita seuraavassa tarkastelen lähemmin.

4.4.1 Systeemiajattelu

Liiketoiminta ja muut inhimilliset yritykset ovat systeemejä, jotka ovat sidoksissa toisiinsa keskinäisten suhteiden näkymättömillä rakenteilla. Näitä vuorovaikutussuhteita ja kokonaisuuksien välisiä yhteyksiä on vaikea havaita. Systeemiajattelu perustuu kykyyn nähdä kokonaisuuksia ja niiden välisiä suhteita ja toimintadynamiikkaa. Näiden asioiden väliset suhteet ja muutos tulisi jäsentää kokonaisvaltaisesti. (Senge 1990, 180.)

Myös (Yusoff 2005, 466).korostaa systeemisen ajattelun holistisuutta, missä esimiehet huolehtivat myös ns. pehmeistä näkökulmista kuten arvojen toteutumisesta, yhteisen päämäärän jakamisesta sekä työskentelemisestä yhdessä tiiminä tämän päämäärän saavuttamiseksi

4.4.2 Mentaaliset mallit ja ympäristö

Sengen (1990, 167,181) mukaan mentaaliset mallit ovat syvälle juurtuneita oletuksia, yleistyksiä tai mielikuvia, mitkä vaikuttavat siihen, miten me ymmärrämme maailman ja miten me toimimme. Emme välttämättä tiedosta mentaalista mallejamme ja niiden vaikutusta käytökseemme. Siksi on hyvä ylläpitää opettavaista keskustelua, missä ihmiset tuovat esille omia ajatuksiaan tehokkaasti ja ovat avoimia toistensa vaikutuksille. Menestyvät yritykset kokoavat työntekijänsä yhteen kehittämään mahdollisimman hyviä mentaalisia malleja kohdatakseen erilaisia tulevaisuuden haasteita. Organisaatiossa tulee olla sellainen ilmapiiri, mikä vahvistaa osaamista ja henkilökohtaista hallintaa. Siellä arvostetaan henkilökohtaista kasvua ja luodaan työssä oppimismahdollisuuksia. Oppiva organisaatio keskustelee sekä organisaation sisällä että muuttuvan ympäristön kanssa ja on näin tiiviissä vuorovaikutussuhteessa yhteistyökumppaneihin (Brodtrick 1998).

Linkki yhteistyökumppaneihin eli kansalaisiin pitäisi siis olla ohjaava tekijä oppimiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Julkisella puolella tuotetaan palveluja verovaroin ja kiinnostus sekä yhteistyö asiakkaisiin voi jäädä vähäiseksi. Toimintaa ei välttämättä kehitetä asiakkailta saadun palautteen perusteella. Oppimisen ja uudistumisen lähtökohtana voivat enemmänkin olla teknologian vaatimat uudistusten tarpeet kuten erilaiset uudet tutkimusmenetelmät ja laitteet, mitkä ohjaavat myös henkilöstön kehittämistä. Oppiva organisaatio sen sijaan on kiinnostunut ympäröivästä yhteiskunnasta ja asiakkuuksistaan, pitää tiivistä yhteyttä asiakkaisiinsa ja kehittää asiakaspalautteiden pohjalta omaa toimintaansa.

Yritykseltä vaaditaan nykyään myös vastuuta kestävästä kehityksestä ja siitä, miten se edistää sitä alueellaan. Organisaation on kestävä kehityksen mukaisesti pyrittävä tuomaan taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristövastuu yhteen ja kestävyuden sitominen strategiaan keskeiseksi arvoksi.

Kestävän kehityksen organisaatiot uskovat jatkuvuudesta välittämisen olevan myös kilpailuedun, minkä arvon tulevaisuudessa sijoittajatkin ymmärtävät. (Ojala & Ahonen 2005, 64–68.)

4.4.3 Yksilön merkitys oppivassa organisaatiossa

Yksilön merkitys organisaation toiminnassa on huomattava, sillä organisaatio muodostuu yksilöistä ja heidän osaamispääomastaan. Osaaminen on henkilökohtaista, mutta samalla se on sosiaalisesti rakentuvaa ja syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

(Ranki 1999, 28.) Yksilön oppiminen muodostaa organisaatiossa sen henkisen perustan.

Yksilö oppii ja kehittyy jatkuvasti, hän syventää henkilökohtaista visiotaan ja suuntaa voimavarojaan tietoisesti sekä havainnoi objektiivisesti ympäristöään. Hän yhdistää järjen ja intuition ja on jatkuvasti yhteydessä ympäröivään maailmaan ja sitoutuu näin kokonaisuuteen. (Senge 1990, 11.)

Osaamista ei voida tuottaa ilman yksilöitä ja organisaation oppimisen luominen pitäisi ymmärtää prosessiksi, missä organisaation tuella lisätään yksilöiden tietoa ja osaamista ja kirkastetaan sen osaksi yrityksen tietopääomaa (Nonaka & Takeuchi 1995, 59). Yksilö tuo organisaatioon oman erityisen kokemuksensa, kulttuurinsa ja arvonsa ja menestyminen pohjautuu jokaisen erilaisuuteen. Erilaisten ihmisten tietojen, taitojen ja kokemusten käyttäminen rikastuttaa työyhteisöä. Nämä taidot on kuitenkin saatava organisaation yhteiseen käyttöön sen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöille kehittyy näin yhteinen ymmärrys ja tahto toimia yhdessä. Oppimisen tulisi lisäksi tapahtua kiinteässä yhteydessä oppijan jokapäiväiseen toimintaan ja hänen toimintaympäristöönsä. Puhutaan niin sanotusta kontekstuaalisesta oppimisesta. (Sarala & Sarala 1996, 55.)

Yksilön merkitys korostuu myös silloin kun hänelle kertyy paljon työkokemuksen ja työssä oppimisen kautta ns. hiljaista tietoa, jota on vaikea siirtää eteenpäin muille työntekijöille. Äänetön, kokemuksellinen taito on tärkeä työssä menestymisen kannalta sekä ihmisille että organisaatiolle. Tämä syvällinen osaaminen syntyy kun työntekijä jäsentää omia kokemuksiaan sekä tietoisesti että alitajuisesti. Tämä syvällinen, taidollinen osaaminen olisi hyvä saada organisaatiossa jaetuksi ja näkyväksi. (Juuti & Vuorela 2002, 53.)

Tämän tyyppinen osaaminen voi kadota kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa, jos hänen osaamistaan ei ole siirretty koko työyhteisön osaamisvarannoksi ja voi lamaannuttaa toiminnan joksikin aikaa.

Hiljaisen tiedon merkitys on kasvanut länsimaissa ensiksikin siksi, kun se antaa erilaisen kuvan organisaatiosta elävänä organismina eikä vain tiedon tuottajana. Työntekijät jakavat kokemuksen yhteisestä ymmärryksestä, miksi yritys on olemassa, minkälaisessa ympäristössä se haluaa toimia ja elää, minne se on menossa ja kuinka tehdä tästä maailmasta realistinen ja ymmärrettävä. Nämä seikat tulevat ratkaiseviksi tekijöiksi tulevaisuudessa, ei vai objektiivisen tiedon prosessointi. Tieto siis käsittää ideoita, arvoja, tunteita kuten myös mielikuvitusta ja symboleja niin sanottuja pehmeitä, laadullisia elementtejä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9.)

4.4.4 Tiimioppiminen

Tiimioppiminen on nykyaikaisessa organisaatiossa välttämättömyys, koska tiimien avulla koko organisaatio oppii. Tiimioppimiselle on tärkeää hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö, missä tiimin jäsenet kykenevät hylkäämään vanhat ajattelutavat ja pystyvät saavuttamaan todellisen yhteisen ymmärryksen. Tiimissä hyödynnetään jokaisen jäsenen osaamista, jotta se olisi älykkäämpi kuin yksittäinen jäsen. Tiimiin jäsenten on oltava tietoisia toistensa osaamisesta ja luotettava jokaiseen tiimiä täydentävänä jäsenenä. Tiimissä on olemassa tarve innovatiiviseen ja koordinoituun toimintaan. Tiimit tekevät lisäksi yhteistyötä toisten tiimien kanssa, oppivat niiltä, kasvattavat ja kehittävät toistensa taitoja ja käytäntöjä. (Senge, 1990,10.) Tiimin jäsenet tarvitsevat toimintakentän, missä voivat keskustella kasvokkain ja rakentaa yhteistä luottamusta, jakaa kokemuksiaan ja yhdistää ajatuksiaan. Juuri tiimissä erilaiset ihmiset voivat toimia yhdessä suunnitelmallisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.(Nonaka & Takeuchi 1995, 85.)

Sarala & Saralan (1998, 149) mukaan tiimiorganisaatio alkaa vähitellen korvata hierarkkista organisaatiota ja yhä useammat joutuvat osallistumaan tiimityöhön. Siksi tiimityön kehittäminen tulee tärkeäksi, on paneuduttava ryhmäprosesseihin ja ryhmäoppimiseen ja kyettävä kehittämään näitä käytännössä.

Oppimisen näkökulma tuo tiimityöhön kognitiivisen eli tiedon jäsentämisen ja sen hyödyntämiseen liittyvän ulottuvuuden. Kehittämällä tiimioppimista voidaan lisätä organisaation muutosvalmiutta ja joustavuutta.

4.4.5 Yhteinen visio

Sengen (1990, 206) mukaan organisaatiolla tulee olla yhteinen visio, jotta ihmiset voisivat kunnostautua ja oppia halukkaasti. Yhteinen visio takaa sen, että työskennellään yhteisen päämäärän eteen, löydetään yhteinen tulevaisuus. Johtajan henkilökohtainen visio ei hyödytä organisaatiota, jos sitä ei saada yhteiseksi koko organisaatiota edustavaksi visioksi. Yhteinen visio edistää organisaatiossa yhteisöllisyyden tunnetta ja yhtenäistää eri toimintoja. Visio kuvaa nimenomaan yrityksen tahtotilaa, sitä, minkälainen yritys tulevaisuudessa halutaan olla (Ranki 1999, 41).

Organisaatioiden on kehitettävä ydinosaamistaan yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Ruohotie (1997, 29) puhuu organisaation metataidoista, joiden päätehtävänä on ydintaitojen kehittäminen ja levittäminen. Näitä taitoja ovat oppiminen, innovatiivisuus, taitojen yhdistely sekä juurtuminen. Taitoja yhdistämällä saadaan ydintaitoja ja yhdistelyn avulla havaitaan miten organisaatio oppii ja erottaa oman maailmansa ulkopuolisesta maailmasta. Juurtumisella tarkoitetaan tapoja, joilla organisaatio säilyttää taidot ja estää niiden vuodon. Vuotoa tapahtuu muun muassa henkilöstön vaihtuessa, lähtiessä eläkkeelle tai ryhmien hajotessa.

4.5 Osaamisen johtaminen

Oppimista edistävä organisaatiossa esimies selkiyttää alaistensa kanssa kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukee sekä ryhmä- että yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen luomalla reflektiivistä keskustelua, jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaistensa kanssa. Hän myös innostaa alaisiaan omalla esimerkillään jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen. (Viitala 2002)

Osaamisen johtaminen on strategialähtöistä johtamista ja siinä on otettava huomioon osaamistarpeiden ennakointi, organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallinta, kehittäminen sekä oppimisen ohjaaminen. Osaamisen johtamisella kohennetaan myös työhyvinvointia.

Esimiehen on tiedettävä, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa osaamista on ja kenellä sitä tulisi olla. Esimiehen tulee varmistaa, että osaavat henkilöt haluavat käyttää osaamistaan, haluavat kehittää ja jakaa sitä muiden kanssa. (Kuntaosaaja 2012, 8.)

4.5.1 Johtamisen haasteet

Esimiestyö on nykyaikana vaativampaa kuin aiemmin, sillä esimiehen tehtävänä on johtaa alaisia, joiden työtä hän ei itse välttämättä hallitse tai osaa. (Drucker 1999,34). Työntekijät ovat pitkälle koulutettuja ja oman alansa asiantuntijoita, eikä esimiehen tulisikaan kontrolloida ja jakaa päivittäisiä töitä, vaan hänen tehtävänä on luoda sellaiset toimintaedellytykset ja puitteet, että työntekijät pystyvät toimimaan tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti (Järvinen 2001,71). Johtamisen haasteena asiantuntijaorganisaatiossa onkin hyvien edellytysten luominen oppimiselle ja innovatiiviselle tiimityöskentelylle sekä joustavien työskentelytapojen ja verkostojen hyödyntämiselle. Tällaisessa organisaatioissa ollaan riippuvaisia yksilöistä, jotka toimivat tuloksellisesti, tuottavat ja kehittävät palveluja ja ratkovat monitahoisia ongelmia. Ihmispääoman osuus kokonaisuudesta on merkittävä ja oppiminen ja kokemus ovat näin uuden osaamisen lähtökohtina. (Sveiby 1990, 40–41.)

Asiantuntijoiden johtamisessa tulee löytää uusia parempia menetelmiä henkilöstöjohtamisessa ja se on ymmärrettävä laajasti, sillä sen vastuualue on jatkuvasti laajentunut. Henkilöstöjohtamisessa tulee huomioida kaikki tekijät, mitkä liittyvät työntekijöiden ja työsuhteiden hoitoon organisaatiossa. (Boxall & Purcell 2000,184.)

Druckerin (1999, 142) mukaan tietotyöläisen tuottavuutta tarkkailtaessa on kiinnitettävä huomio hänen perustehtävänsä ja miten se tulisi tehdä ja häneltä vaaditaan myös omaa vastuuta tuottavuudestaan ja itsenäisyyttä työn suorittamisessa. Työntekijä päättää useinkin itse työn määrästä ja laadusta käytettävän ajan ja kustannusten puitteissa. Jatkuva innovatiivisuus on oltava osa työntekoa ja sen suorittamista, samoin kuin jatkuva oppiminen ja opettaminenkin.

Tuottavuudessa ei voi olla päällimmäisenä ajatuksena määrä vaan vähintään yhtä tärkeää on laatu. On pidettävä huolta siitä, että hän haluaa työskennellä mieluummin juuri tässä organisaatiossa kuin muualla ja työntekijä tulee nähdä yritykselle hyötynä, ei kustannuksena. Kustannuksia kontrolloidaan ja alennetaan, hyötyjä tulee kasvattaa.

Organisaation on tuettava osaamisen kehittämistä kaikin tavoin. Vaikka yksilö on itse vastuussa omasta osaamisen tasostaan, niin työyhteisön tulee huolehtia osaamisen toteutuksesta antamalla resursseja, ja mahdollistaa yksilön ammatillinen kehittyminen. Työyhteisö kannustaa ja rohkaisee ja sillä on yhteneväinen näkemys oppimisen merkityksestä jokapäiväisessä elämässä. Esimiehellä ja hänen toiminnallaan on tässä merkittävä rooli ja tehtävä.

4.5.2 Johtajan ominaisuudet

Sydänmaanlakan (2006,120) mukaan johtajalla tulee olla hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus sekä hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. Johtamista tulisi arvostaa ja siihen tulisi panostaa. Näin ei aina ole etenkin asiantuntija-organisaatioissa, missä johtaminen voidaan nähdä epätieteellisenä puuhasteluna. Johtajat luovat johtamiskulttuurin ja periaatteet ja näin ohjaavat johtamiskäyttäytymistä. Johtaminen tulisi nähdä palvelutehtävänä.

Johtaminen on toimintona kokenut uusia haasteita sitä mukaa kun tietotyö on muuttanut työntekijöiden roolia. Johtajalla edellytetään olevan yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. Henkilöpääoman vaaliminen ja kasvattaminen on johtajan keskeinen tehtävä, joten osaamista ja sitä tukevaa työhyvinvointia pitää kehittää ja johtaa tavoitteellisesti.(Ojala & Ahonen 2005,172.) Johtaminen on haastavaa ja vaatii esimieheltä monipuolisia taitoja ja valmiuksia johtaessaan asiantuntijoita. johtajalta odotetaan visionäärisyyttä, tavoitteellisuutta, itsenäisyyttä, innostavuutta ja kykyä tuen antamiseen, arvostamiseen sekä hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja.

Johtajan on oltava ajan hermolla, hänellä on oltava tietämystä, yhteistyökykyä ja oikeita ihmisiä ympärillä toteuttamassa missiota. Ja ennen kaikkea johtajalla on oltava pitkäjänteisyyttä. Tuloksia ei voida odottaa kovin nopeasti sillä oppiminen ja uuden omaksuminen vie aikaa. Oppivat tiimit voisivat olla vaihtoehto byrokratialle. Erilaiset säännöt ja ohjeet ovat tarpeen tietyissä tilanteissa kuten maantiellä, mutta niitä ei välttämättä tarvita siinä määrin organisaatioissa kuin mitä niitä yleensä esiintyy. Oppivassa organisaatiossa säännöt toimivat parhaiten kun ne ymmärretään ja hyväksytään osana oppimista.

Oppivaa yhteisöä voi esiintyä myös byrokraattisissa organisaatioissa. Siellä säännöt ovat sovussa niiden tarpeeseen ja sopusoinnussa jatkuvaa oppimista ja innovatiivista toimintaa ajatellen (Brodtrick 1998).

Johtajan on tunnistettava uudet mahdollisuudet sekä ympäristössä että ihmisissä ja luotava oikeat olosuhteet innovatiivisuudelle. Ennen kaikkea tämä vaatii merkittävää henkilökohtaista haastetta. Vallan keskittyminen on innovatiivisen toiminnan pahin vihollinen. (Stähle & Grönroos 2000,180.) Vallan keskittämisen sijasta pyritäänkin valtaa jakamaan mahdollisimman paljon suorittavalle tasolle.

4.5.3 Valtuuttaminen

Innovatiivisuuden kasvattamiseksi ja tiedonkulun lisäämiseksi tarvitaan joustava ja salliva organisaatiomalli, missä päätöksentekoa on hajautettu alaspäin. Oppivassa organisaatiossa päätöksenteon tulee olla läpinäkyvää ja työntekijöille tulee antaa mahdollisuus saada selvityksiä ilman pelkoa ja nuhtelua.(Yusoff 2005, 466.) Siellä valtuuksia ja vastuuta siirretään ihmisille, jotka käytännössä hoitavat esimerkiksi asiakaspalvelu- tai materiaalitilauksia. Esimiehen rooli muuttuukin jatkuvan toiminnan johtamisesta valmentajaksi sekä edellytysten organisoijaksi.(Valpola 2000, 20–21.)

Johtajan tehtävänä on mahdollistaa tiedon luomista ja antaa sille merkitystä.

Empowerment (valtuuttaminen) kuuluu tähän prosessiin olennaisena osana. Se on vallan luovuttamista, aloitteellisuuden ja toiminnan sallimista sekä resurssien antamista ja luottamista. Tiedon tuottaminen oivalletaan prosessiksi, missä sanaton / piilevä tieto muuttuu näkyväksi, vaikuttaa organisaation toiminta-tapoihin sekä johtamistapaan. Johdolla on oltava rohkeutta vähentää kontrollia ja lisätä luottamusta ja avoimuutta. Tämä tarkoittaa päätöksenteon antamista alaspäin siellä missä työkin tehdään.(Stähle & Grönroos 2000,117.)

Kuten Drucker (1999,142) toteaa, tietotyöntekijät omistavat tuotantovälineensä, tietopääoman korviensa välissä, ja voivat helposti kantaa sen mukanaan, liikkua paikasta toiseen vaivattomasti. Hän korostaa tietotyöntekijän autonomisuutta. Heidän on pärjättävä omillaan ja otettava itse vastuuta omasta tuottavuudestaan. Useinkin organisaatio tarvitsee heitä enemmän kuin he organisaatioita, mutta yleensä eletään symbioosissa, missä molemmat tarvitsevat toisiaan.

Tietotyöntekijän osaaminen on organisaatiolle etu, useimmiten pääasiallinen etu ja hyöty. Tämä asettaa johtajalle omat paineensa houkutella osaavaa henkilökuntaa organisaation ja myös tarvittaessa pitää siitä kiinni.

Myös (Ojala & Ahonen 2005, 58) toteavat, että tietotyö edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja omaehtoisuutta oppimisessa. Työ on itsenäistä, mutta samalla tiukasti kontrolloitua. Itseohjautuvuus ja itsekontrollointi ovat vaativampia kuin esimiehen kontrollointi. Autonomian ja vaativuuden kääntöpuolena on työn henkinen raskaus.

Toisaalta taas Järvisen (2001, 27–29) mukaan johtajana toimiminen edellyttää vallankäyttöä kuten vanhemmuuskin, on kyse auktoriteettina toimimisesta. Esimiehen tehtäviin kuuluu asettaa vaatimuksia ja tavoitteita alaisensa toiminnalle sekä tarvittaessa puuttua heidän käyttäytymiseensä työpaikalla. Hänen mukaansa autoritaarisuus eli käskyttävä vallankäyttö ja auktoriteettikäsite on sotkettu keskenään ja molemmat on leimattu kielteisiksi, mistä johtuen esimiehet vierastavat auktoriteettina toimimista, ollaan mieluummin hyviä kavereita alaiden kanssa. Viime vuosikymmeninä on korostettu käskyjohtamisen sijaan työelämän demokratisointia ja osallistuvaa johtamista. Asiantuntijoiden johtaminen on monesti hyvin haastavaa. Toisaalta he haluavat toimia itsenäisesti, mutta toisaalta he tarvitsevat esimiestä kuten muutkin toimiakseen tavoitteellisesti ja järjestäytyneesti. Tästä johtuen on ollut epätietoisuutta johtamisen merkityksestä, johtajan tehtävästä, toimintatavasta ja roolista työyhteisössä. Työelämän jatkuvat muutokset ja vaatimukset tulevat entisestään korostamaan johtamisen merkitystä. Esimiehen keskeinen tehtävä on huolehtia työyhteisön toiminnan edellytyksistä ja johtaa kohti yrityksen tavoitteita. Viisas johtaja kuuntelee alaisiaan käyttäessään valtaa, mutta tarvittaessa osaa toimia myös jäykkänä päätöksentekijänä. Johtajan on osattava itse muodostaa käsitys siitä, mikä johtamisessa on keskeistä, miksi johtajaa tarvitaan ja mitkä ovat hänen keskeisimmät tehtävänsä.

4.5.4 Strategian merkitys johtamisessa

Henkilöstöstrategia viitoittaa tien päivittäiselle henkilöstöpolitiikalle ja on strategisen johtamisen keskeinen osa-alue. Siinä tarkastellaan organisaation strategian edellyttämää osaamista, verrataan sitä nykytilanteeseen ja suunnitellaan toimenpiteitä näiden voimavarojen turvaamiseksi tulevaisuudessa. (Viitala 2004,52;Järvinen 2001,22).

Strategialähtöisen johtamisen avulla saadaan aikaan parempia tuloksia, joita voidaan mitata kehityskeskusteluissa, osaamiskartoitusten avulla sekä sisäisen ja ulkoisen arvioinnin avulla. Kehityskeskustelussa voidaan selvittää jokaisen osaamisen tasoa avainalueilla ja sopia strategian mukaisista osaamisen kehittämisalueista ja keinoista. Jokaisen on hyvä tietää, mikä hänen vastuunsa on koko organisaation tulostavoitteiden saavuttamisessa ja mitä osaamista se häneltä edellyttää.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 41, 59) mukaan johtamisessa otetaan aivan liian vähän huomioon osaamisen merkitys yritykselle. Strategiassa ei huomioida arvoja ja uskomuksia. Johdetaan ylhäältä alaspäin, missä vain ylin johto ajattelee, eikä huomioida tiedon merkitystä kilpailutekijänä. Myös Juuti (2005, 164–165) toteaa, että organisaatio ei menesty, jos vain johto mieltii ja toteuttaa strategiaa, jota ihmiset eivät ole omaksuneet. Strategia, joka rakentuu ihmisten arjen varaan ja minkä henkilöstö omaksuu laajasti, saa aikaan hyviä tuloksia. Ihmiset käyttävät ja muokkaavat sitä omassa työssään. Tämä voi johtaa organisaation kestäväan kehittymiseen sekä tarjota ihmisille ja heidän elämälleen mielekkään toiminnan perustan. Jokainen ihminen haluaa olla hyväksytty ja haluaa onnistua työssään sekä käyttää kykyjään mielekkäällä tavalla. Hannuksen (2004, 217) mukaan strategiasta tulee tehdä lisäksi hyvä tarina, joka puhuttelee ja innostaa eri sidosryhmiä.

Myös Okkonen (2005, 16) korostaa tietotyöntekijöiden johtamista organisaation strategian mukaan, joten strategia on johtamiselle keskeinen kokonaisuus. Tietotyöntekijöiden kohdalla perinteinen johtaminen toimii harvoin. Orgaaninen ympäristö on vaativampi kuin mekaaninen sekä johdolle että työntekijälle (Stähle & Grönroos 2000, 117).

Strategian hahmottaminen julkisella puolella voi olla monesti vaikeampaa kuin liiketoiminnassa, koska toiminta on säädeltyä ja se katetaan verovaroin. Julkisen organisaation tuotteita tai palveluja ei voida verrata teollisuuden vastaaviin, siksi on tärkeää tuntea hyvin asiakastarpeet, kansalaisten odotukset, niiden muuttuminen sekä oman osaamisen kehittäminen suhteessa nykyisiin tai uusiin odotuksiin. On hyvä tehdä selkeät linjaukset ja tiedettävä mihin ollaan menossa ja miten toiminta toteutetaan. Liiketoiminnan puolella voimavarat sopeutetaan tarpeisiin ja markkinoihin, julkisella puolella tämän johtamisen ydin on annettujen voimavarojen tehokas käyttö. Ne on annettu ja niillä on tultava toimeen. (Laine & Hulkkonen 1998, 16- 20.)

Osaamisen johtamisen vaikeudet liittyvät lähinnä osaamisen kytkemiseen sekä organisaation strategiseen prosessiin että toimintaympäristön muutoksiin. Johto voi sitoutua kehittämishankkeeseen vain puhetasolla, jolloin hyväksytään periaatteet ja toimenpide-ehdotukset mutta jätetään seuranta hoitamatta. Osaamisen johtaminen on avain tulevaisuuden kilpailuun. Organisaation on kyettävä hankkimaan ja säilyttämään palveluksessa ammattitaitoinen, työkykyinen, motivoitunut ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 2001, 16–32.)

4.6 Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä

Esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista käytetään monia eri nimiä kuten esimies-alaiskeskustelut, tulos-, tai suunnittelukeskustelut, tavoitekeskustelut, riippuen kehityskeskustelulle asetetuista tavoitteista. Tässä työssä kehityskeskustelulla tarkoitetaan lähiesimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, missä tavoitteena on kehittyminen ja osaamisen edistäminen.

Kehityskeskustelu on haasteellinen johtamisen apuväline, jonka tavoitteena on löytää yhteisymmärrys organisaation ja yksilön tavoitteiden, toiminnan ja kehitymispyrkimysten välillä. Kehityskeskustelujen avulla pyritään tarkastelemaan toimintaa syvällisesti ja pidemmällä aikavälillä. Kehityskeskusteluun tulee valmistautua hyvin, ja se tulisi käydä lähimmän esimiehen kanssa ja sen tuloksena syntyä yhteinen sopimusmuistio käsitellyistä asioista.

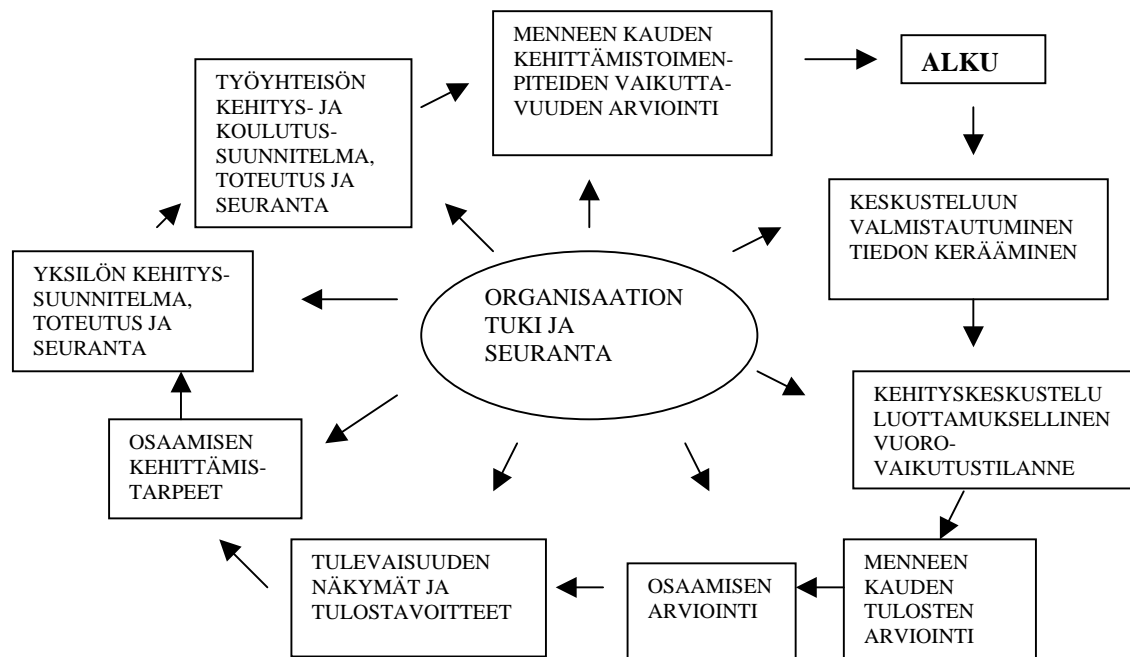
Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa yhteistoimintaa ja niiden käyminen on jokaisen työntekijän oikeus (Kaistila 2007, 9). Kehityskeskusteluja käydään nykyään lähes kaikissa organisaatioissa ja ne mielletään tärkeiksi johtamisen välineiksi. Kehityskeskustelujen aikana selkiytyvät organisaation perustehtävä, arvot sekä tavoitteet mihin toiminnalla tähdätään. Keskustelujen avulla pyritään kehittämään yhteistyötä ja työskentelyolosuhteita ja luomaan yhteiset suuntaviivat toiminnalle. Kehityskeskustelu on pysäkki, jolloin pysähdytään yhdessä miettimään miten asiat nyt ovat, mihin ollaan menossa ja miten tulevaisuuteen tulisi varautua.

Kehityskeskusteluissa työskennellään prosessinomaisesti, ja sen etuja ovat keskittyminen, henkilökohtaisuus, molemminpuolinen tietojen vaihto sekä palautteen saaminen ja antaminen. Keskustelut tukevat osaamista, sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä ja niiden tuloksena tehdään kehityssuunnitelmat. Myös esimiehellä on kehittymisen mahdollisuus. Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittyminen, työilmapiirin ja motivaation edistäminen. Näiden ansioista työpaikan ilmapiiri, motivaatio ja kokonaisuuden hahmottaminen paranevat. (Viitala 2004, 197.)

Valpolan (2002, 9) mukaan kehityskeskustelu luo yhteistyön siltoja. Keskustelujen aikana selvennetään organisaation tavoitteita ja kokonaisuuden merkitystä sekä jäsenetään jokaisen roolia, vastuuta ja työvaiheketjuja. Näin saadaan myös esille tärkeimmät yhteistyökumppanit. On tärkeää kuunnella, miten yhteistyö sujuu ja miten sitä voidaan kehittää lähimpien työtovereiden kanssa. Samalla pohditaan esimiehen roolia, tehtävässä onnistumisesta ja sitä, mihin asioihin esimiehen tulisi jatkossa keskittyä. Kun molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi, tuo se oikeudenmukaisuutta työpaikalle.

Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden keskinäiseen lähentymiseen, koska siinä on tavoitteena ihmisen kehittyminen. Kyse on dialogista jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Keskustelun aikana on otettava puheeksi myös epämiellyttäviä asioita. Keskustelijoiden tulisi myös uskaltaa keskustella ihmissuhteista, perusarvoista ja niiden merkityksestä työyhteistyölle. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 95- 98.)

Kehityskeskusteluissa tulisikin käsitellä myös ikäviä asioita ja mennä keskusteluissa ns. mukavuusrajan yläpuolelle.



Kuvio3. Kehityskeskustelujen kulku ja siinä käsiteltävät asiat

Kehityskeskustelu sisältää seuraavat osiot: Menneen kauden tulosten ja kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi, osaamisen arviointi, tulevan kauden tulostavoitteiden asettaminen, sekä uusien kehittämistoimenpiteiden sopiminen tulevalle kaudelle. Kehityskeskusteluun tulee valmistautua hyvin, sillä sen edellytyksiä ovat juuri hyvä valmistautuminen, myönteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteinen ymmärrys työtilanteesta, odotuksista ja onnistumisen edellytyksistä. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 2001,12.) Kehityskeskusteluissa tehtyjä suunnitelmia ja asetettuja tavoitteita tulisi myös seurata säännöllisesti vuoden aikana.

4.6.1 Kehityskeskustelut dialogina

Vuoropuhelua tarvitaan organisaatiossa yhä enemmän ja johdon tulisikin varmistaa hyvä tiedonsaanti ja keskusteluille avoin ilmapiiri. Työntekijöillä on paljon tietoa, joka tulee tuoda kaikkien saatavilla ja siksi johdon on edistettävä vuoropuhelun syntymistä. Avoin dialogi mahdollistaa innovaation ja luovuuden, ja tätä kautta löydetään uusia ratkaisuja erilaisiin arjen ongelmiin. Johtaja tekee työtä persoonallaan, hänen tehtävänä on rakentaa vuorovaikutusta edistävä kulttuuri. (Matero 2007)

Dialogissa on uskallettava tehdä tutkimusretki omaan itseen ja tutkittava omaa sisintään. Tässä auttaa oppivan organisaation kaltainen kulttuuri, jossa pystytään luomaan avoimen dialogin mahdollistava, turvallinen ilmapiiri ja yrityskulttuuri. Työntekijöiden ja johtajien muodostamat erilaiset keskustelut ja keskustelufoorumit edistävät persoonallisten näkemysten ja kokemusten tutkimista ja uuden tiedon luomista. Jos työyhteisössä opetellaan uudenlainen, avoin kommunikaatio, dialogi, niin suurin osa peloista ja epäonnistumisista voidaan välttää. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 12–13.)

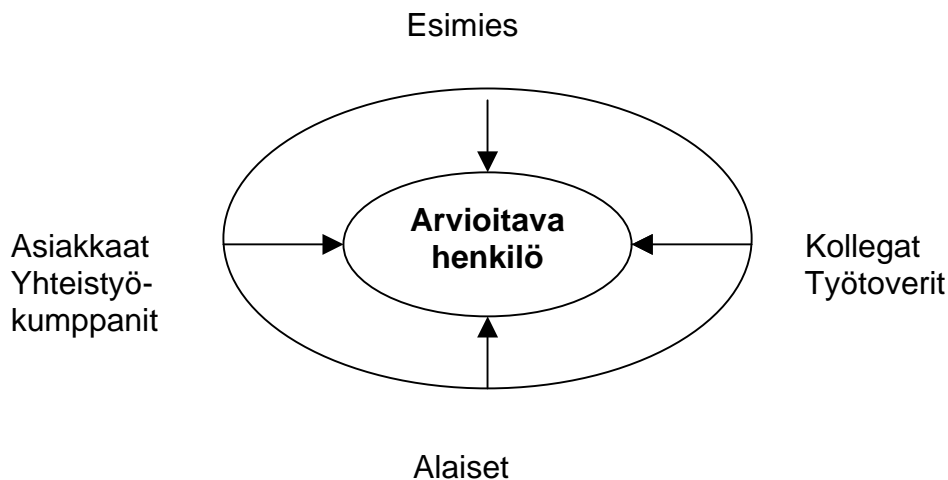
Kehityskeskustelujen haasteena ja mahdollisuutena on toimia tällaisena vuorovaikutuksen, dialogin mahdollistavana keskusteluna. Jokainen tarvitsee työssään keskinäistä riippuvuutta, molemminpuolisuutta ja vastavuoroisuutta sisältäviä ihmissuhteita. (Wink 2007, 60–61.) Kehityskeskustelu toimii työyhteisössä parhaimmassa tapauksessa hyvänä vuorovaikutustilanteena, josta molemmat osapuolet sekä koko organisaatio hyötyvät.

4.6.2 Osaamisen arviointi ja palautteen antaminen

Osaamisen arviointi kuuluu olennaisena osana kehityskeskusteluprosessiin, sillä se on osaamisen kehittämisen peruskiviä. Arvioinnin avulla saadaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista. Osaamisen arviointia voidaan tehdä organisaatioissa aluksi itse- arviointina ja kehityskeskusteluina. Esimies ja työntekijä tekevät ensin erilliset arviot ja kehityskeskusteluissa voivat sitten keskustella mahdollisista eroavaisuuksista. (Hätönen 2004, 40.)

Pirneksen (2003, 210) mukaan arviointitilanteessa tärkeitä tekijöitä ovat avoimuus ja molemminpuolinen luottamus ja molempien osapuolien on oltava tietoisia heitä koskevista arvioinneista. Arvioinnissa tulee käydä läpi työn nykyiset vaatimukset ja tulevaisuuden vaatimusten mukanaan tuomat haasteet. Näiden pohjalta arvioidaan sitten vaadittava osaamistaso, kehittämistarpeet tulevaisuutta ajatellen sekä suunnitellaan kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen. Kehittämistoimenpiteiden pohjana ovat siis tulevaisuuden vaatimukset, jotka ovat johdettavissa liiketoiminnan, tavoitteiden, arvojen sekä hyväksi katsottujen toimintakäytäntöjen vaateista.

Arvioinnin tulisi myös olla monipuolista ja sen apuna voidaan käyttää 360- palautetta (kuvio 4), missä henkilö saa palautetta kaikilta hänen kanssaan toimivilta tahoilta; esimieheltä, asiakkailta, kollegoilta sekä mahdollisilta alaisilta sen lisäksi että itse arvioi omaa suoriutumistaan. Tällä tavalla saadaan kattava ja monipuolinen kuva henkilön osaamisesta ja toiminnasta koko työyhteisön jäsenenä. (Valpola (2002, 59; Juuti & Vuorela 2002,59.)



Kuvio 4. Arviointi 360- palautteen avulla (Valpola 2002, 59).

Sydänmaanlakka (2003, 58- 59) toteaa, että palautteen asemaan olisi kiinnitettävä organisaatioissa enemmän huomiota, koska se on tärkeää yksilön, organisaation sekä tiimin oppimiselle. Riittävä ja oikea- aikainen palaute sekä avoimuus palautteen vastaanottamiselle ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohta, mikä estää osaltaan ongelmien syntyminen työyhteisössä. Etenkin korjaavan palautteen antaminen voi tuntua vaikealta koska siihen liittyy ristiriitaisia tunteita. Suomalainen kommunikointikulttuuri on niukkaa, ei kehuta eikä haukuta kovin helposti. Tämä on ristiriidassa jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen kanssa, joka vaatii jatkuvaa ja systemaattista palautetta. On osattava puuttua epäkohtiin ja osattava antaa tarvittaessa tunnustusta. Tämä vaatii tietynlaisen palautekulttuurin ja siihen liittyvät arvot, mihin kuuluu avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, toisten tukeminen, hyvä yhteishenki sekä jatkuvan oppimisen korostaminen. Nämä tekijät ovat tyypillisiä juuri oppivalle organisaatiolle.

Palautteen antajan on ymmärrettävä, että tehtävänä on auttaa toista tuloksellisempaan käyttäytymiseen tai toimintaan, ei oman etevämmyyden osoittaminen, omien paineiden purkaminen tai pelko palautteen saajan loukkaantumisesta. Oppiminen hyväksi palautteen antajaksi vaatii harjoitusta ja vilpittömyyttä mieltä ja on kaikkien etu, että tätä taitoa kehitetään. (Pirnes 2003, 158).

4.6.3 Menneen kauden tulosten arviointi

Tärkeänä osana kehityskeskusteluja on menneen kauden tulosten arviointi. Keskustelijat tarkastelevat yhdessä kulunutta vuotta, asioita joissa on onnistuttu hyvin, mutta myös epäonnistumiset käydään läpi. Oppivan organisaation mallin mukaisesti epäonnistumisista otetaan opiksi, eikä niistä rangaista. Menneen kauden arviointi ja tulosten läpikäyminen antaa pohjaa tulevan kauden suunnittelulle.

Sen lisäksi, että arvioidaan nykyistä osaamista suhteessa työ- ja tehtäväkuvaan, tulisi arvioida myös edellisen vuoden koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia työntekijöiden osaamiseen. Työyhteisö voi panostaa koulutukseen tai kehittämiseen hyvinkin paljon aikaa ja resursseja mutta niiden vaikutusten arviointi voi jäädä puutteelliseksi. Tähän voi olla syynä se, että koulutuksista ja kehittämistoimenpiteistä saatuja vaikutuksia on käytännössä vaikea mitata.

Koulutuksia tulisi arvioida muutoinkin kuin tyytyväisyys- tai mielipidearvioiden perusteella, koska ne auttavat kehittämään jatkossa vain koulutuksen sisältöä. Tyytyväisyysarviot eivät kerro koulutuksen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä työyhteisölle. Hyödyllisyyttä pitäisi voida mitata osaamisen ja käyttäytymisen muutoksena ja toiminnan tuloksellisuuden tasoilla, kuten palvelu- ja laatutasossa, asiakaspalautteissa, innovaatioissa, tuottavuudessa, kustannusten kehityksessä ja tavoitteiden toteutumisessa. Nämä antaisivat luotettavampaa tietoa koulutuksen kokonaisvaikutuksista. (Juuti & Vuorela 2002, 59; Ruohotie 1997, 104.)

Koulutuksen tavoitteena on opittujen tietojen ja taitojen käyttäminen ja hyödyntäminen työtehtävissä, eli opitun tulisi siirtyä käytäntöön. Koulutuksella pyritään käyttäytymisen muutokseen sekä työn tulosten parantamiseen.

Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnilla nähdään, onko koulutukseen laitettut panokset tuottanut odotettua tulosta. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi on tärkeämpää kuin kustannusten seuranta (Ranki 1999,104.)

Lumijärven (1999,29) mukaan tuloksellisuuden mittaaminen on erityisen tärkeää juuri julkisissa organisaatioissa, koska niillä ei ole markkinoiden tuottamia arviointiperusteita. Näin ollen on kaikkien veronmaksajien etu, että palvelut tuotetaan taloudellisesti ja laadukkaasti.

4.6.4 Tulevan kauden tulostavoitteet ja kehittämistoimenpiteet

Organisaatiossa suunnitellaan yleensä hyvissä ajoin seuraavan vuoden toimintaa ja asetetaan tulostavoitteet tulevalle kaudelle. Suunnittelulla varmistetaan, että tulevana vuonna selviydytään hyvin tulosten kannalta tärkeissä asioissa. Tämän vuoksi alaisille sovitaan kohtuullinen määrä kehittäviä ja parantavia tavoitteita. Tavoitteista keskustellaan yhdessä esimiehen kanssa, laaditaan aikataulut tavoitteille ja seurataan niiden toteutumista. Lisäksi keskustellaan haittaavista tekijöistä, joita voi tulla päämäärään pyrittäessä, ja tarvittavasta esimiehen tuesta (Ukkonen 1990, 50).

Kehityssuunnitelmien tulee olla linjassa kehitysohjelman tavoitteiden kanssa ja tukea yrityksen strategiaa. Suunnitelmien on hyvä olla myös riittävän konkreettisia, jotta toteutus käytännössä olisi helppo suunnitella ja toteuttaa. Kehittymissuunnitelmissa voidaan määritellä esimerkiksi tehtävät, joissa halutaan kehittyä, tavoiteltava osaamistaso sekä toimenpiteet mitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään.

Kehittämisen muodot ovat nykyaikana tulleet sekä monipuolisimmiksi että lähemmäksi työtä ja työyhteisöjä. Koulutuksen lisäksi tyypillisiä muotoja ovat kehittämis- ja reflektointiryhmät, tehtäväkierrot, työn monipuolistaminen ja vastuun lisääminen, mentor-toiminta, mestari-kisälliasetelmat, perehdyttäminen jne. Organisaatiossa on hyvä nimetä kehittämistoimintaan osallistuvat henkilöt, samoin suunnitella aikataulu, seurantajärjestelmä ja tarvittava rahoitus. (Viitala 2004, 200.)

Hätösen (2004, 51) mukaan yksilölle tehtyjen kehittämissuunnitelmien jälkeen on hyvä tehdä suunnitelma koko työyhteisölle ja organisaatiolle. Yksilö-keskustelujen jälkeen tiedot kootaan ryhmien, yksiköiden ja koko organisaation yhteisiksi kehityssuunnitelmiksi. Koulutusohjelmien lisäksi henkilöstöä tulisi kehittää myös muilla työssä oppimista tukevin menetelmin ja ratkaisuin. Suunnitelman tulee kuitenkin olla organisaation toiminnan ja tavoitteiden kannalta kohdennettu oikein ja tarpeeksi yksityiskohtainen sen toteuttamisen ja seurannan onnistumiseksi. Suunnitelmaan olisi siksi hyvä laittaa konkreettiset tavoitteet ja aikarajat seurannan onnistumiseksi ja tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraava, vuoden kuluttua tapahtuva kehityskeskustelun uusinta ei useinkaan riitä seurannaksi, vaan seurantaa ja arviointia tulisi tehdä säännöllisin väliajoin toimintakauden aikana. Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia suunnitelmien toteutumisesta ja tarpeellisesta seurannasta säännöllisin väliajoin vuoden aikana.

Tulevaisuuden tavoitteista sopiessa painotetaan yksilön omien tavoitteiden löytymistä sekä hänen vastuutaan myös niiden toteuttamisessa. Tieto- ja asiantuntijatyössä työntekijät itse asettavat tavoitteensa, työ on tehotonta jos työntekijät eivät käytä osaamistaan, ota vastuuta omasta työpanoksestaan ja lisäarvon luomisesta. Hätönen (2004,43). Työntekijä kartoittaa näin kehityskeskusteluissa omia ura- ajatuksia ja niiden pohjalta voidaan antaa mahdollisuuksia yksilön omaan kehittymiseen. Esimiehen ja organisaation tehtävänä on luoda edellytykset, kannustaa sekä motivoida tavoitteiden saavuttamisessa.

Scott- Lennonin (1999,74, 87) mukaan kehityskeskusteluissa pitää hakea yhteisymmärrystä niistä keinoista, joiden avulla työntekijä voi kehittää itseään. Tästä hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio. Esimiehet kaipaavatkin usein apua tavoitteiden muotoilemisessa tarpeeksi selkeään ja mitattavaan muotoon. Mittaamisen vaikeus onkin tullut esiin useissa alan tutkimuksissa. Esimiehet kokivat puutteita tavoitteiden asettamisessa, arvioinnissa sekä seurannassa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kyselytutkimus toteutettiin Päijät-Hämeen koulutus konsernissa lähettämällä kysely Webropolia hyväksi käyttäen sähköpostin välityksellä tutkimukseen osallistuville eri liikelaitoksen henkilöille. Kysely lähetettiin konsernissa Yhteisten palveluiden (YPA) ravintolapalveluiden henkilökunnalle, koulutuskeskus Salpauksessa kulttuuri- ja luonnonvara- tulosityksikön henkilökunnalle sekä Lahden ammattikorkeakoulussa (Lamk) liiketalouden laitoksen henkilökunnalle. Kohdejoukkoa ei satunnaistettu, se valikoitui vapaaehtoisuuden perusteella. Halukkaiden löytymisessä oli jonkin veran vaikeuksia ja vei aikaa ennen kuin tarvittava joukko oli selvillä. Joissakin yksiköissä oli organisaatiomuutoksia meneillään, esimiehet olivat vaihtuneet, tai muusta syystä ei ollut aikaa tai mahdollisuutta osallistua tutkimukseen.

Tuoterenkalle ei lähetetty kyselyjä lainkaan, koska se toiminnaltaan poikkeaa konsernin muista liikelaitoksista ja on rakenteeltaan epäyhtenäisempi. Kyselyyn haluttiin saada samankokoisia ryhmiä eri liikelaitoksista paremman vertailtavuuden vuoksi.

5.1 Mittarin laadinta

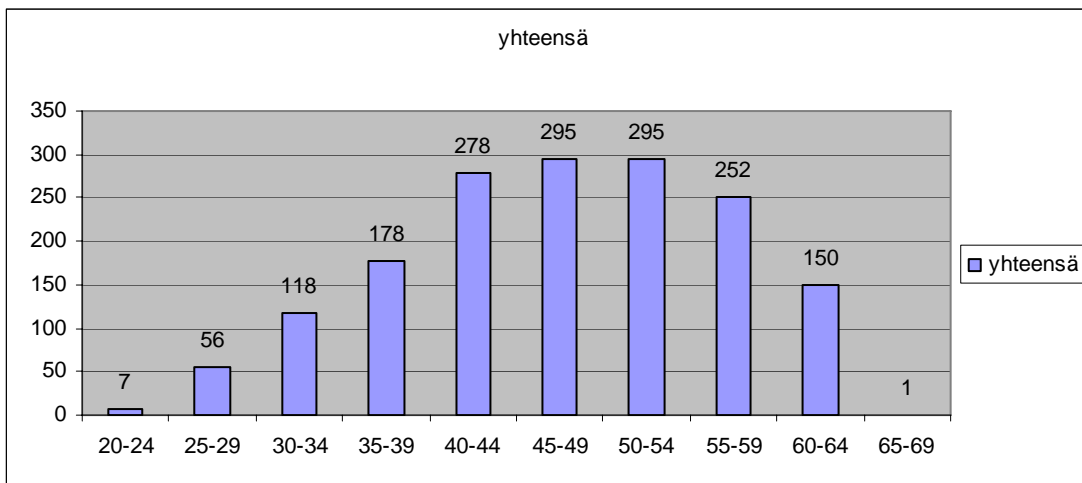
Strukturoitu kyselylomake (liite 1) laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja yhteistyössä konsernin henkilöstöpäällikön kanssa. Kyselylomaketta esiteltiin sekä muutamilla esimiehillä että työntekijöillä ja tehtiin muutamia tarkennuksia sen pohjalta. Kysely muokattiin Webropol- versioksi ja testattiin vielä sen toimivuutta lähettämällä se sähköpostin välityksellä muutamalle vastaajalle. Kyselylomake muodostui useasta osiosta, jotka oli ryhmitelty kehityskeskusteluissa käytettyjen teemojen mukaan. Kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys kehityskeskustelujen paremmasta hyödyntämisestä, muutoin kaikki kysymykset ovat monivalintakysymyksiä. Strukturoidussa kyselylomakkeessa käytettiin Likertin asteikkoa, missä 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä.

Lupa (liite 1) kyselyn lähettämiseen saatiin konsernin johtoryhmältä vuoden 2007 lopulla ja kysely saatekirjeineen (liitteet 2 ja 3) lähetettiin sähköpostin välityksellä osallistuville ryhmille alkuvuodesta 2008.

5.2 Päijät- Hämeen koulutus konserni

Päijät-Hämeen koulutus konserni- kuntayhtymä on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. Koulutus konserni johtaa ja koordinoi 14 jäsenkuntansa puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta. Päijät-Hämeen koulutus konserniin kuuluu kolme liikelaitosta, jotka ovat koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu sekä Tuoterengas.

Sisäisinä yksikköinä toimivat Yhteiset palvelut (YPA), joihin kuuluvat hallintopalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, kiinteistö-, ravintola-, ja tietohallintopalvelut. Henkilökuntaa konsernissa on kaiken kaikkiaan 1630, joista opetushenkilöstöä on 849, yli puolet henkilökunnasta. Koulutuskeskus Salpauksessa työskentelee 761, Lahden ammattikorkeakoulussa 446, Tuoterengaalla 143 ja yhteisissä palveluissa 280 henkilöä. Vakituksessa työsuhhteessa heistä on 1222 (75 %) ja määräaikaaisia on yhteensä 408 (25 %) henkilöä. Koko henkilöstön keski-ikä on 47 vuotta, Salpauksen 47, Lahden ammattikorkeakoulun 46, Tuoterengaan 48 ja yhteisten palveluiden henkilöstön keski-ikä on 46 vuotta.



Kuvio 5. Konsernin henkilöstön ikärakenne

Kuten kuviosta 5 käy ilmi, suurin osa, yhteensä 1270 (78 %) konsernin henkilöstöstä on yli 40-vuotiaita ja yli 50-vuotiaitakin on 698 (43 %) henkilöä.

Konsernissa on tulossa muutoksia henkilöstön ikärakenteessa kuten yhteiskunnassa muutoinkin, ikääntyvien työntekijöiden määrä kasvaa. Kysyntä tulee lisääntymään kuten myös kielitaito- ja monikulttuurisuuden osaamisvaatimuksetkin. Koska tulevaisuuden osaamisvaatimukset kasvavat ja muuttuvat, tarvitaan elinikäistä oppimista.

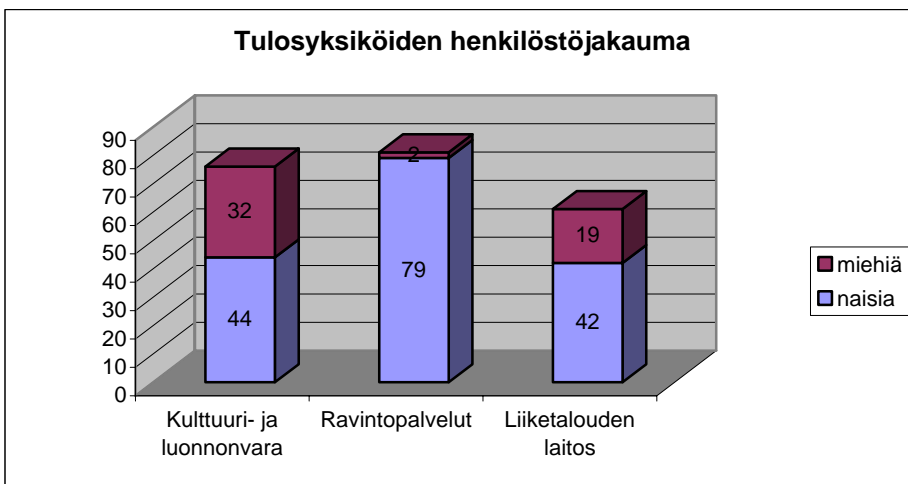
Myös opetussuunnitelmien muutokset vaikuttavat osaamiseen. Ikääntymisen ja sitä myötä fyysisen työkyvyn heikkeneminen vaikuttavat myös henkiseen hyvinvointiin. Nämä kaikki seikat luovat haasteita esimiestyölle, henkilöstö on vaativaa. (Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategia vuosille 2005–2010.)

Konsernissa on käytössä tasapainotetun mittariston malli eli Balanced Score Card (BCS), missä otetaan huomioon organisaation neljä tärkeää näkökulmaa: asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet sekä henkilöstön kehittyminen ja innovatiivisuus. Strategisena tavoitteena on konsernissa henkilöstön kehittämisen osalta osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämän strategisen tavoitteen toteutumiseksi tulee varmistaa alan parhaan henkilöstön saatavuus, pysyvyys ja jatkuva kehittyminen, työyhteisön hyvinvointi sekä hyvä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöpolitiikka. Koulutus konserni on asiantuntijaorganisaatio, missä työskentelyn edellytyksenä on korkea tutkinto- ja osaamistaso. Osaaminen on näin ollen itseisarvo. (Ilmavirta 2007, 58–59.)

Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategiassa yhtenä henkilöstöstrategian näkökulmana on työyhteisön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Työyhteisön hyvinvointia ja osaamista vahvistetaan edistämällä ja ylläpitämällä henkilöstön terveyttä ja toimintakykyä sekä kehittämällä osaamista. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tulevaisuuden osaamisen ennakointi sekä henkilöstön koulutuksen suunnitelmallisuus. Konsernissa käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja ja tulevaisuudessa pyritään niiden määrä kasvattamaan niin, että ne toteutuisivat kaikkien kohdalla. Myös kehityskeskustelujen laatua pyritään kehittämään, nyt 50 % työntekijöistä kokee kehityskeskustelut hyödylliseksi, tavoitteeksi on asetettu 60 %. Kehityskeskusteluja pidetään vähintään vuoden työsuhteessa oleville. (Ilmavirta 2007, 61.)

5.3 Kohderyhmä

Kohderyhmän muodostivat Päijät- Hämeen koulutus konsernin kolme tulosyksikköä, jotka siis valikoituivat vapaaehtoisuuden pohjalta. Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden laitoksella työskentelee yhteensä 61 henkilöä ja kyselyä varten saatiin yhteystiedot kaikista työntekijöistä. Salpauksessa työskentelee Kulttuuri- ja luonnonvara-tulosyksikössä yhteensä 76 henkilöä ja sieltä yhteystiedot saatiin kaiken kaikkiaan 53 henkilön osalta. Ravintopalveluissa työskentelee 81 henkilöä ja sieltä saatiin 65 henkilön yhteystiedot. Koko konsernin henkilöstöä koskevia tietoja saatiin konsernin henkilöstöpalveluista ja kyselyä varten saatiin yksiköistä valmiit nimelistat. Kunkin tulosyksikön henkilöstöjakauma on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Kyselyyn osallistuneiden yksiköiden henkilöstöjakauma

Kyselyt lähetettiin nimilistojen mukaan, mutta osalla henkilöstöä ei ollut sähköpostia käytössä, jotkut olivat virkavapaalla, vanhempainlomilla tai jostakin muusta syystä poissa paikalta, joten heitä ei tavoitettu. Useita kyselyjä tuli myös henkilöiltä, jotka eivät olleet käyneet lähiaikoina tai nykyisessä työpaikassa kehityskeskusteluja, eivätkä he siksi vastanneet kyselyyn. Viestit tavoittivat kaiken kaikkiaan 175 henkilöä.

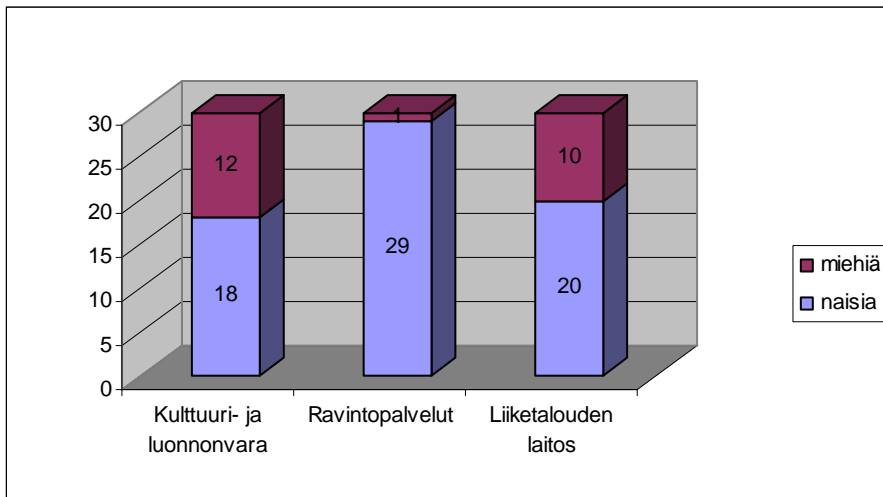
TAULUKKO 1. Lähetetyt kyselyt liikelaitoksittain ja ryhmittäin

Kyselyyn osallistujat	LAMK liiketalouden laitos	Salpaus kulttuuri- ja luonnonvara	YPA ravintola-palvelut	kaikki yhteensä
esimiehet	9	3	8	20
työntekijät	52	50	57	159
yhteensä	61	53	65	179

Kysely lähetettiin Webropolia hyväksikäyttäen sähköpostin välityksellä kyseisille henkilöille tammikuun aikana (taulukko 1). Kyselyyn vastasi 90 henkilöä, joten vastausprosentiksi tuli 51 %.

Vastaajista naisia oli yhteensä 67 (74 %) ja miehiä 23 (26 %). Näistä esimiesasemassa olevia oli 16 (18 %) ja työntekijöitä 74 (82 %). Kaikista ryhmistä oli 30 vastaajaa. Ammattialoittain heistä lehtoreita oli 21, opettajia 12, tuntiopettajia 8, päätoimisia tuntiopettajia 6, yliopettajia 4, koulutuspäällikköjä 3, ravitsemistryöntekijöitä 7, kokkeja 14, ravitsemispäällikköjä tai työnjohtajia 8, sihteereitä 3 ja yksi koulutusjohtaja, varastonhoitaja, vahtimestari sekä kansainvälisten suhteiden koordinaattori.

Vastanneiden tulosityksiköiden henkilöstöstä miehiä oli vähiten ravintopalveluiden henkilöstössä, mutta heitä työskentelee suhteessa alalla muutoinkin vähemmän. Heidän osuutensa koko henkilöstön määrästä ravintopalveluissa on 3 % ja vastanneista heitä oli sama määrä, 3 %. Vastaavasti kulttuuri- ja luonnonvaratulosyksikössä miehiä työskentelee 42 % ja vastanneista miehiä oli tästä ryhmästä 40 %. Liiketalouden laitoksella miehien osuus on 31 % ja tästä vastaajaryhmästä heitä oli yhteensä 33 %. Suhteessa miesten ja naisten osuudet vastaavat hyvin yksiköiden henkilöstöjen sukupuolijakaumaa, mikä havainnollistuu myös kuviossa 7.



Kuvio 7. Vastanneiden henkilöiden yksiköt ja sukupuolijakauma

TAULUKKO 2. Esimiesten ja työntekijöiden osuudet, suluissa miesten osuus

Vastaajien taustatiedot	esimiehiä	työntekijöitä	yhteensä
Kulttuuri- ja luonnonvara	3 (1)	27 (11)	30 (12)
Ravintopalvelut	8	22 (1)	30 (1)
Liiketalouden laitos	5 (1)	25 (9)	30 (10)
Yhteensä	16 (2)	74 (21)	90 (23)

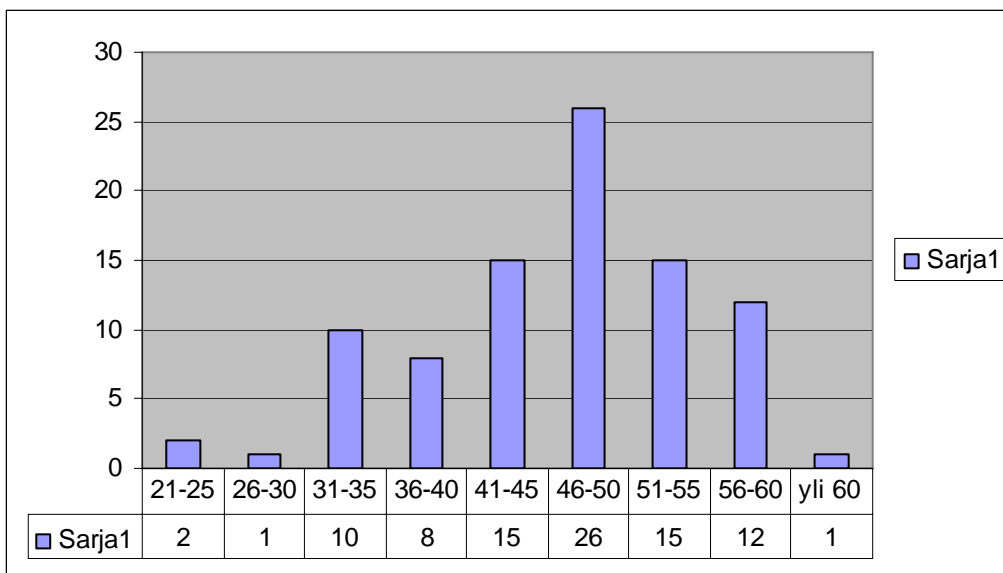
Jokaisesta ryhmästä tuli sattumalta sama määrä vastaajia, mikä helpottaa ryhmien keskinäistä vertailua. Esimiehistä miehiä oli vain kaksi (13 %) ja työntekijöiden joukossa heitä oli 23 (28 %). Koko konsernin henkilökunnasta miehiä on yhteensä 628, (39 %). Vastaavasti naisia työskentelee koko konsernissa 1002 (61 %).

Vakituisessa työsuhteessa kyselyyn vastanneista oli 78 (86 %) ja määräaikaisessa 13 (14 %). Esimiehet ilmoittivat alaistensa määräksi pienimmillään 3-4 ja suurimmillaan luku oli kahdella esimiehellä noin 60 henkilöä. Keskimäärin alaisia oli noin 15 henkilöä esimiestä kohti.

TAULUKKO 3. Kyselyyn vastanneiden koulutustausta

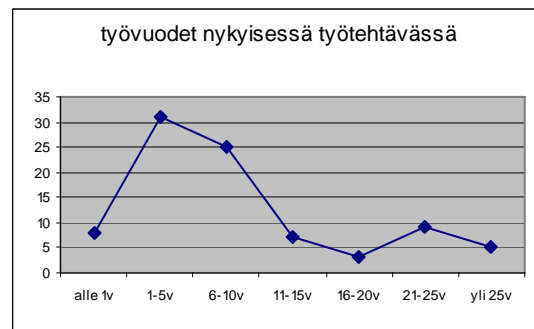
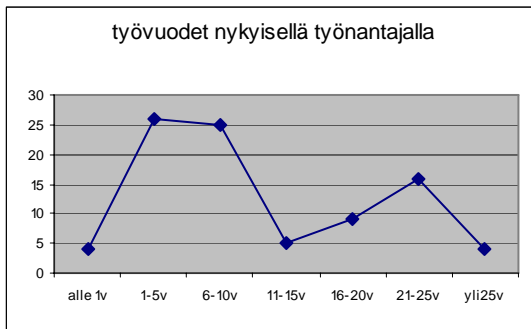
Koulutustausta	Esimiehet	Työntekijät	Kaikki yhteensä
peruskoulu	0	10 (13,5 %)	10 (11,1 %)
opistotaso	7 (43,8 %)	18 (24,3 %)	25 (27,8 %)
AMK	4 (25 %)	12 (16,2 %)	16 (17,8 %)
yliopisto	5 (31,2 %)	25 (33,8 %)	30 (33,3 %)
muu		9 (12 %)	9 (10 %)
yhteensä	16 (100 %)	74 (100 %)	90 (100 %)

Työntekijöiden joukossa oli paljon yliopistotason koulutuksen käyneitä, jopa suhteessa enemmän kuin esimiesten keskuudessa. Tämä selittyy opettajien suurella osuudella vastaajien joukossa. AMK tai yliopistokoulutuksen käyneitä oli esimiesten joukossa yhteensä 56 % ja työntekijöiden 50 %, mitkä osuudet ovat melko lähellä toisiaan. Koulutustaustaa kysyttäessä (taulukko 3) yhdeksän vastaajaa oli laittanut vaihtoehdon muu, mikä oli suurimmaksi osaksi ammattikoulu ja kuuluu siis opistotason koulutukseen.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Kuten kuviosta 6 ilmenee, oli vastaajista suurin osa yli 40- vuotiaita, heitä oli vastaajissa yhteensä 69 (77 %) ja alle tämän 21 (23 %) vastaajista. Tämä vastaa koko konsernissa vallitsevaa tilannetta, yli 40-vuotiaita siellä on 78 % työntekijöistä.



Kuvio 7. Työvuodet nykyisellä työnantajalla

Kuvio 8. työvuodet nykyisessä tehtävässä

Kuten kuviosta 7 käy ilmi, niin 51 vastanneista (57 %) on työskennellyt konsernissa vajaan vuoden ja kymmenen vuoden välillä, toinen suurempi 16 työntekijän ryhmä (18 %) on työskennellyt konsernissa peräti 20–25 vuotta. Nykyisessä työtehtävässä puolestaan on työskennellyt suurin osa, 64 (73 %) alle kymmenen vuotta (kuvio 8).

Vastaajista 82 (90 %) ilmoitti käyvänsä kehityskeskusteluja kerran vuodessa, 3 (3 %) ei ollut käynyt lainkaan ja 6, (7 %) oli käynyt keskusteluja kaksi kertaa vuodessa.

Viimeiseksi kehityskeskusteluajankohdaksi 66 vastaajaa ilmoitti vuoden 2007, 16 oli käynyt keskustelut alkuvuodesta 2008 ja viisi vastaajaa oli käynyt kehityskeskustelut viimeksi vuonna 2006.

Kolme työntekijää ilmoitti, ettei ole käynyt kehityskeskusteluja lainkaan, näistä kaksi oli vakituisessa ja yksi oli määräaikaisessa työsuhteessa. Yhdellä työvuosia nykyisellä työnantajalla oli alle vuosi, mikä selittänee sen, ettei keskustelua ole käyty, mutta kahdella muulla näitä työssäolovuosia oli kertynyt toisella 6-10 ja toisella peräti 20–25 vuotta. Kaksi näistä vastasi kuitenkin kaikkiin kysymyksiin, ja ne ovat mukana raportissa, koska niihin voi vastata yleisellä tasolla käymättä henkilökohtaista kehityskeskustelua. Tarkoituksena oli kuitenkin se, että vastaajat olivat käyneet kehityskeskustelut ja vastaavat kysymyksiin niiden perusteella.

6 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Aineisto analysoitiin SPSS 16.0 tilasto-ohjelmalla. Kysymysten reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla kysymysten luokittelujen mukaisesti. Seuraavasta taulukosta 4 ilmenee Cronbachin alfa-arvot, mitkä ylittävät reilusti kaikissa osioissa tarvittavan luottamusrajan 0.60, mitä pidetään yleensä alimpana hyväksyttävänä arvona. (Metsämuuronen 2005,515)

Viimeisessä osiossa, missä kysyttiin kehityskeskustelujen hyödyntämistä, kaikkien kysymysten välinen alfa-arvo tuli negatiiviseksi tai lähelle nollaa johtuen kysymysten muotoilusta ja siksi ne osiot poistettiin analyysistä ja jäljelle jäi kaksi ensimmäistä väittämää. Muutoin eri osioiden alfa-arvot ovat korkeita, joten mittari on luotettava. Tulokseen vaikuttaa osaltaan muuttujien vähäisyys ryhmissä, sillä mitä enemmän muuttujia on, sitä todennäköisemmin siihen tulee enemmän myös hajontaa (Metsämuuronen 2005, 512).

TAULUKKO 4. Kysymysten luokittelut, kysymykset ja Cronbachin alfa-arvot

Kysymysten luokittelut	Kysymykset	Cronbachin alfa
Yleistä kehityskeskusteluista	13.1. Pohjana on yhteinen lomake 13.2. Lomake allekirjoitetaan 13.3. Keskusteluun valmistaudutaan 13.4. Tilanne on luottamuksellinen 13.5. Tilanne on avoin 13.6. Edesauttavat yhteisen ymmärryksen syntymistä 13.7. Käydään tasapuolista vuoropuhelua 13.8. Käydään ymmärtävää vuoropuhelua	,905
Osaamisen arviointi	14.1. Nykyisten työtehtävien arvio 14.2. Työn vaatimusten arvio työntekijälle 14.3. Osaamisen arvio työnkuvaan nähden 14.4. Koulutusten arvio 14.5. Monipuolinen osaamisen arvio	,877
Palautteen saaminen ja antaminen	15.1. Palaute esimiehelle 15.2. Palaute työntekijälle 15.3. Ryhmäpalaute 15.4. Ristiriitatilanteiden käsittely 15.5. Persoonan liittyvien asioiden käsittely	,732
Kehittymissuunnitelmien tekeminen	16.1. Suunnitelma työntekijälle 16.2. Suunnitelman työyksikölle 16.3. Tehdään yhteistyössä 16.4. Ovat konsernin suunnitelmien mukaisia 16.5. Tavoitteet ovat selkeitä 16.6. Nivoutuvat yksikön toimintaan	,899
Tulevaisuuden tavoitteista sopiminen	17.1. Esimies tuo esille tulevaisuudentavoitteet	,888

	17.2. Yhteinen näkemys kehittämisestä 17.3. Esimies tunnistaa tarpeet 17.4. Osaamista suunnataan tavoitteiden suuntaisesti	
Esimiehen toiminta	18.1. Esimies arvostaa osaamista 18.2. Esimies tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet 18.3. Esimies tuntee työntekijöiden toimenkuvat 18.4. Kannustaa ja motivoi 18.5. Tukee osaamisen kehittämistä 18.6. Edistää osaamisen jakamista 18.7. Kehittää omaa ammattitaitoaan 18.8. On innostava esimerkki 18.9. Suunnittelee yhdessä työyksikön kehittämistä työntekijöiden kanssa	,954
Oppiva organisaatio	19.1. Työyksikössä on kannustava ilmapiiri 19.2. Hiljaista tietoa jaetaan kaikille 19.3. Kokemusta hyödynnetään monipuolisesti 19.4. Epäonnistumisia käsitellään yhdessä 19.5. Epäonnistumiset nähdään oppimistilanteina 19.6. Asiakaspalautteilla on merkitystä 19.7. Asiakkaat arvostavat osaamista 19.8. Osaamista kehitetään monipuolisesti	,912
Koulutukset	20.1. Konsernin tarjonta on monipuolista 20.2. Koulutuksiin pääsee tasapuolisesti 20.3. Koulutussuunnitelmat ovat yksikön tavoitteiden mukaisia 20.4. Koulutuksiin pääsee koulutussuunnitelmien mukaisesti 20.5. Koulutuksiin pääsy riippuu tarjonnasta 20.6. Muutostilanteissa koulutusta saa enemmän	,815
Kehityskeskustelujen hyödyntäminen ja seuranta	21.1. Suunnitelmia seurataan säännöllisesti 21.2. Keskusteluista on hyötyä tuloksellisuudelle	,782

6.1 Kehityskeskustelujen käyttäminen osaamisen johtamisen välineenä

Seuraavana tarkastelen kaikkien vastaajien mielipiteitä kehityskeskusteluista niiden luokittelujen mukaisesti. Taulukoista ilmenee vastanneiden määrät, vastausten keskiarvot sekä keskihajonnat kunkin kysymysryhmän kohdalla. Lisäksi tarkastelen vastaajien mielipiteiden jakautumista eri vaihtoehtojen välillä. Kysymyksissä vastausvaihtoehtoina olivat: 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Jos vastaajat ovat asiasta samaa mieltä, tulisi keskiarvon olla mahdollisimman lähellä ykköstä ja päinvastaisessa tapauksessa skaalan loppupäässä. Tulosten helpomman luettavuuden vuoksi tarkastelen niitä ryhmittäin ja niputan vastausvaihtoehdot ryhmiin, missä täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevat muodostavat oman ryhmänsä, samoin jokseenkin tai täysin eri mieltä omansa. Kolmannen ryhmän muodostavat keskellä olevat, ei samaa eikä eri mieltä olevat vastaajat.

TAULUKKO 5. Kehityskeskustelujen yleiseen osaan vastaajat, keskiarvot ja hajonnat

		13.1	13.2.	13.3	13.4	13.5.	13.6.	13.7.	13.8.
N	Valid	90	90	90	90	89	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	1	0	0	0
	Mean	1,51	1,34	2,14	1,47	1,80	2,20	1,79	1,87
	Std.								
	Deviation	1,211	,950	1,097	1,019	1,236	1,173	1,086	1,114

Kuten taulukosta 5 käy ilmi, niin vastaajat olivat yleistä kehityskeskustelusta osiossa melko lailla yksimielisiä, keskiarvot ovat enimmäkseen 1-2 välillä, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Yhteensä 78 vastaajaa (87 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluiden pohjana on konsernin yhteinen lomake (13.1). Ei samaa eikä eri mieltä oli vain kolme ja jokseenkin tai täysin eri mieltä yhdeksän vastaajaa. Kysymyksessä 13.2. lomakkeen allekirjoittamisesta yksimielisyys oli myös huomattava, yhteensä 82 vastaajaa (91 %) kertoo täyttävänsä lomakkeen ja allekirjoittavansa sen. Vain viisi oli täysin eri mieltä ja loput kolme eivät oikein osanneet kertoa selkeästi mielipidettään. Kehityskeskustelun valmistauduttiin (13.3.) melko hyvin, 59 (66 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, 19 ei ollut samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 12 vastaajaa.

Kehityskeskustelutilanteen kokivat luottamuksellisina (13.4.) suurin osa vastaajista, yhteensä 80 (89 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä tästä asiasta. Täysin eri mieltä oli vain viisi kysymykseen vastanneista ja loput viisi eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Myös seuraavaan kysymykseen (13.5) tuli samansuuntaiset vastaukset, yhteensä 72 (81 %) koki kehityskeskustelutilanteen avoimena, jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 11 vastaajaa ja kuusi ei tarkemmin kertonut kantaansa. Kysymykseen (13.6.) kehityskeskustelujen edesauttamisesta yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymisessä vastaukset hajaantuivat jo selkeämmin. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 57 (64 %), 12 oli jokseenkin tai täysin eri mieltä ja 21 ei samaa eikä eri mieltä. Kehityskeskustelujen aikana käydään vastaajien mielestä tasapuolista (13.7) ja ymmärtävää vuoropuhelua (13.8). Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli kummassakin kysymyksessä 72 vastaajaa, kymmenkunta oli täysin tai jokseenkin eri mieltä ja loput sijoituivat näiden välille.

TAULUKKO 6. Osaamisen arviointi: vastaajat, keskiarvot ja keskihajonnat

		14.1.	14.2.	14.3.	14.4.	14.5.
N	Valid	90	90	90	89	90
	Missing	0	0	0	1	0
	Mean	1,76	2,06	2,20	2,20	2,90
	Std. Deviation	1,193	1,184	1,104	1,130	1,162

Osaamisen arviointiosuudessa keskiarvot kohosivat (taulukko 6) jo kahden yläpuolelle kaikissa muissa paitsi ensimmäisessä kysymyksessä (14.1). missä haluttiin tietää työntekijän nykyisten työtehtävien läpikäymisestä kehityskeskustelujen aikana. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 75 (83 %) vastaajaa, loput jakaantuivat melko tasaisesti muiden vaihtoehtojen välillä. Työntekijän työn asettamien vaatimusten läpikäymistä (14.2) koki 63 vastaajista kehityskeskustelujen aikana tapahtuvan, 14 ei ollut samaa eikä eri mieltä ja, 13 oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Osaamisen arviointia suhteessa työntekijän työnkuvaan (14.3.) tapahtui 59 vastaajan mielestä, ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 20 ja eri mieltä olevia oli yhteensä 11 vastaajaa. Mennen kauden koulutustoimenpiteiden arviointia (14.4) toteutui melko hyvin, 59 oli täysin tai melkein samaa mieltä, melko suuri määrä, 19, ei ollut samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin tai täysin eri mieltä oli yhteensä 11 vastaajaa. Osaamisen monipuolista arviointia (14.5) toteutettiin vain 38 vastaajan mielestä, ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 23 ja jokseenkin tai täysin eri mieltä olevia oli peräti 29 vastaajaa. Tässä kysymyksessä vastaukset hajaantuivat kaikkien vaihtoehtojen osalle ja keskiarvokin lähentelee kolmea

TAULUKKO 7. Palautteen saaminen ja antaminen: vastaajat, keskiarvot ja keskihajonnat

		15.1.	15.2.	15.3.	15.4.	15.5.
N	Valid	90	90	89	90	90
	Missing	0	0	1	0	0
	Mean	2,02	1,93	3,53	2,82	2,27
	Std. Deviation	1,245	1,216	1,289	1,370	1,305

Vastaajien mielestä työntekijä voi antaa avoimesti palautetta (15.1) esimiehelle hänen esimiestäidoistaan. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia oli yhteensä 67 (74 %), eri mieltä olevia oli vain 13 ja loput eivät selkeästi osanneet sanoa kantaansa.

Keskiarvokin jäi kahden tietämille (taulukko 7). Samansuuntaisesti vastattiin seuraavaankin kysymykseen esimiehen työntekijälle henkilökohtaisen palautteen (15.2.) antamisesta. Henkilökunnasta 69 (77 %) sai esimieheltä henkilökohtaista palautetta. Vain 12 oli asiasta eri mieltä ja epätietoisia oli yhdeksän.

Kehityskeskustelujen jälkeen esimies ei näyttäisi antavan ryhmäpalautetta (15.3.) koko työyksikölle. Vastaajista vain 23 (26 %) oli samaa mieltä asiasta. Eri mieltä oli peräti 49 ja heistäkin täysin eri mieltä olevia oli 27. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 17. Keskiarvo on korkein tämän kysymyksen kohdalla, joten ryhmäpalautte ei ole vastaajien mielestä käytetty keino palautteen antamisessa kehityskeskustelujen jälkeen.

Ristiriitatilanteita käsitellään (15.4.) jonkin verran kehityskeskusteluissa, 36 kokee niitä käsiteltävän, mutta eri mieltä olevia on kuitenkin 29 ja kantaansa ei oikein osannut ilmaista 25. Keskiarvokin lähentelee tässä kolmosta. Hajontaluvut ovat kaikissa kysymyksissä olleet myös korkeita. Työntekijän persoonaan liittyviä asioita (15.5) ei vastaajien mielestä käsitellä kehityskeskustelujen aikana. Vastaajista 54 (60 %) oli tätä mieltä, eri mieltä olevia oli 17 ja loput 19 eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Noin joka viides koki siis persoonaan liittyviä asioita käsiteltävän kehityskeskustelujen aikana.

TAULUKKO 8. Kehittymissuunnitelmien tekeminen, vastaajat, keskiarvot ja hajonnat

		16.1.	16.2.	16.3.	16.4.	16.5.	16.6.
N	Valid	89	89	89	89	88	86
	Missing	1	1	1	1	2	4
	Mean	2,67	3,42	3,37	2,87	3,00	3,02
	Std.						
	Deviation	1,175	1,166	1,256	1,160	1,194	1,227

Yksilöllisiä kehittymissuunnitelmia (16.1) tehdään vastaajien mielestä reilulle puolelle, samaa mieltä oli kaiken kaikkiaan 46 (52 %), eri mieltä oli kuitenkin 22 ja kantaansa ei tarkemmin ilmaissut 21 vastaajaa. Kehittymissuunnitelmat ovat tärkeitä yksilön kehittymisen kannalta ja vain puolelle tästä joukosta niitä siis tehdään.

Kehittymissuunnitelmia tehdään koko työyksikölle (16.2) heikommin kuin yksilöille.

Vastaajista 20 (23 %) oli sitä mieltä, että niitä tehdään, eri mieltä tässä asiassa oli 40 ja kantaansa ei tarkkaan osannut sanoa 29 vastaajista. Näyttäisi siltä, että koko työyksikön kehityssuunnitelmaa näissä yksiköissä ei juurikaan tehdä, eikä niitä tehdä yhteistyössä työntekijöiden kanssa (16.3). Joka neljännen mielestä niitä tehdään yhteistyössä, peräti 42 vastaajista oli eri mieltä ja kantaansa ei oikein osannut sanoa 25 vastaajaa. Työyksikön toimintaa kehitetään (16.4) liikelaitoksen / konsernin kehittämissuunnitelmien mukaan 34:n (38 %) mielestä, eri mieltä oli 23 ja loput 32 eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Täysin samaa mieltä tässä kysymyksessä oli vain 11 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 23 vastaajaa, mikä määrä kertoo, että liikelaitoksen tai konsernin suunnitelmat voivat jäädä yksiköissä kaukaisiksi. Vastaajista 32 (37 %) kokee tavoitteiden olevan selkeitä ja yksityiskohtaisia (16.5.), eri mieltä asiasta 26, ei samaa eikä eri mieltä on 30 heistä. Tässäkin kysymyksessä vastaukset hajaantuvat ja painotus on enemmän erimieltä olevien puolella. Keskiarvo on tasan kolme (taulukko 8).

Vastaajista 30 (35 %) koki, että tehdyt kehityssuunnitelmat nivoutuvat hyvin työyksikön toimintaan (16.6.). Eri mieltä oli yhteensä 26 ja kantaansa ei osannut tarkkaan sanoa 30 vastaajaa. Kehityssuunnitelmat nivoutuvat siis reilun kolmanneksen mielestä yksikön toimintaan hyvin, eri mieltä ja epätietoisia oli valtaosa vastaajista.

TAULUKKO 9. Tulevaisuuden tavoitteista sopiminen: vastaajat, keskiarvot ja hajonnat

		17.1.	17.2.	17.3.	17.4.
N	Valid	89	89	88	89
	Missing	1	1	2	1
	Mean	2,54	2,76	2,69	2,71
	Std. Deviation	1,280	1,197	1,226	1,245

Vastaajien mielestä esimies kertoo kehityskeskusteluissa tulevaisuuden näkymiä (17.1). Tätä mieltä oli yhteensä 59 (66 %) vastaajaa, eri mieltä olevia oli 20, ei samaa eikä eri mieltä olevia olivat loput 16. Yhteistä näkemystä tulevaisuuden kehittämistarpeista (17.2) koki 39 (60 %) vastaajista työyksikössä löytyvän, eri mieltä tästä asiasta oli 23 vastaajista. Loput 27 sijoituivat näiden välille.

Esimiehen katsottiin tunnistavan organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet (17.3.) jokseenkin hyvin, samanmielisiä oli 43 (49 %) vastaajaa, eri mieltä oli 24 ja 21 ei ollut samaa eikä eri mieltä. Työntekijöiden osaamista suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden mukaan (17.4.) melko hyvin, 48 (54 %) vastaajista oli tätä mieltä, eri mieltä olevia oli 23 ja loput 20 eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Keskiarvot vaihtelivat näissä kysymyksissä kahden ja kolmen välillä (taulukko 9).

TAULUKKO 10. Esimiehen toiminta: vastaajat, keskiarvot ja hajonnat

		18.1	18.2	18.3	18.4	18.5	18.6	18.7	18.8	18.9
N	Valid	89	89	89	89	89	89	86	88	89
	Missing	1	1	1	1	1	1	4	2	1
	Mean	1,85	2,17	2,12	2,12	2,21	2,54	2,14	2,44	2,52
	Std.									
	Deviation	1,173	1,170	1,251	1,146	1,201	1,159	1,150	1,143	1,207

Esimiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä kuten vastausten keskiarvoistakin (taulukko 10) käy ilmi. Vastaajien mielestä esimiehet arvostavat osaamista hyvin (18.1), peräti 68 vastaajaa (76 %) oli tätä mieltä. Eri mieltä olevia oli vain 11 ja loput 10 sijoittuivat näiden välille. Myös esimiehen katsottiin tunnistavan työntekijöiden osaamisen vahvuudet ja heikkoudet (18.2) suhteellisen hyvin. Näin ajatteli 61 (69 %), eri mieltä oli vain 14 kaikista vastaajista. Esimiehet myös kannustavat ja motivoivat oppimiseen (18.3) sekä tuntevat alaistensa toimenkuvat (18.4) hyvin. Tätä mieltä oli 63–64 vastaajaa molemmissa kysymyksissä, eri mieltä olevia oli vain alle viisitoista vastaajaa. Esimies myös osaa tukea (18.5) työntekijöitä, peräti 59 (66 %) kokee näin olevan, eri mieltä tästä asiasta oli vain 15. Loput eivät oikein ottaneet selkeää kantaa asiaan.

Hiukan heikompi tulos tuli esimiehen toiminnasta osaamisen jakamisesta kaikille työyksikössä (18.6). Tässä 44 (49 %) vastaajista oli samaa mieltä ja eri mieltä olevia oli 18. Peräti 27 eivät osanneet sanoa tarkkaa kantaa tässä asiassa. Esimies kehittää myös omaa ammattitaitoaan (18.7), tätä mieltä on 53 (61 %), eri mieltä oli vain 9 ja loput 24 eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Tähän kysymykseen jätti peräti neljä vastaamatta, muutoin kysymyksiin vastattiin hyvin, yleensä vain yksi tai kaksi jätti kysymyksiä väliin. Innostavana esimerkkinä (18.8) näkee esimiehen toiminnan 51 (58 %) vastaajista, eri mieltä olevia oli 15 ja neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Reilut puolet vastaajista (57 %) katsoi esimiehen suunnittelevan yhdessä työntekijöiden kanssa työyksikön kehittämistä (18.9), eri mieltä tästä oli reilu viidennes ja 18 ei sanonut selkeää kantaansa. Heikoimmat keskiarvot tässä osiossa tuli esimiehen toiminnassa osaamisen jakamisesta kaikille työyhteisössä, innostavana esimerkkinä toimimisesta sekä yhdessä työyksikön kehittämistä suunnittelemisessa.

TAULUKKO 11. Oppiva organisaatio: vastaajat, keskiarvot ja hajonnat

		19.1	19.2	19.3	19.4	19.5	19.6	19.7	19.8
N	Valid	88	88	88	88	88	88	88	88
	Missing	2	2	2	2	2	2	2	2
	Mean	2,49	2,65	2,65	3,26	2,99	2,30	2,28	2,80
	Std.								
	Deviation	1,165	1,165	1,213	1,140	1,169	1,243	,994	1,288

Tässä osiossa vastaajista 50 (57 %) oli sitä mieltä, että työyksikössä on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri (19.1), eri mieltä tästä oli 16 ja epätietoisia oli yhteensä 22. Hiljaista, kokemuksellista tietoa jaetaan (19.2) työyksikössä 42:n (48 %) mielestä, eri mieltä oli yhteensä 21. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli peräti 25 vastaajaa. Kokeneempien työntekijöiden kokemuksen osaamista (19.3) koki hyödynnettävän 45 (51 %), eri mieltä oli 22 vastanneista ja 21 oli epätietoisia.

Työyksikön epäonnistumisia (19.4) käsitellään vajaan kolmanneksen mielestä työpaikalla, eri mieltä asiasta oli peräti 40 ja epätietoisia loput 23. Epäonnistumisien näkeminen oppimistilanteina (19.5) toteutui 33:n (38 %) vastaajan mielestä, eri mieltä oli 29 ja loput 26 eivät olleet samaa tai eri mieltä. Epäonnistumisia ei näytettäisi käsiteltävän näissä työyksiköissä, eikä niitä selkeästi nähdä oppimistilanteinakaan. Asiakaspalautteilla näyttäsi olevan merkitystä (19.6) toiminnan kehittämisessä, näin ajatteli 54 (61 %), eri mieltä oli 16 ja 18 ei osannut määritellä kantaansa tarkemmin.

Vastaajista 55 (63 %) ajatteli asiakkaiden arvostavan työyksikön (19.7) osaamista, eri mieltä oli 10, loput 23 eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Henkilöstön monipuolista osaamisen kehittämistä (19.8) koki työyksiköissä toteutuvan 41 (47 %) vastaajaa, 29 oli eri mieltä tästä asiasta.

Vajaa puolet vastaajista siis ajattelivat, että osaamista kehitetään monipuolisesti ja reilun kolmanneksen mielestä näin ei tapahdu. Asiakkaiden arvostuskysymyksen kohdalla keskiarvot olivat myös matalimmat eli yksimielisyyttä oli hyvin (taulukko11). Eniten erimielisyyttä tuli epäonnistumisien käsittelemisestä, siinä keskiarvo ylitti kolmen.

TAULUKKO 12. Koulutusosioon vastanneet, keskiarvot ja hajonnat

		20.1	20.2	20.3	20.4	20.5	20.6
N	Valid	89	89	88	86	88	87
	Missing	1	1	2	4	2	3
	Mean	2,75	2,76	2,95	2,88	2,61	3,00
	Std.						
	Deviation	1,151	1,234	1,016	1,111	1,087	1,191

Konsernin koulutustarjonnan (20.1) katsoi 43 (48 %) olevan monipuolista, eri mieltä olevia oli 25 ja 21 ei tarkentanut mielipidettään. Koulutukseen pääsyä tasapuolisesti (20.2) tapahtui 39 (44 %) vastaajan mielestä, eri mieltä tästä oli 22 ja loput 28 eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Konsernin koulutukseen tyytyväisiä oli siis vajaat puolet tästä joukosta, samoin sitä mieltä, että niihin pääsee tasapuolisesti. Koulutussuunnitelman koki työyksikön tavoitteiden mukaiseksi (20.3) vain 26 (30 %), eri mieltä oli yhteensä 22, ei samaa eikä eri mieltä olevia oli peräti 40 vastaajaa. Koulutussuunnitelman katsottiin vastaavan siis melko heikosti työyksikön tavoitteisiin. Vastausten keskiarvokin lähentelee kolmea.

Koulutukseen kokee pääsevänsä koulutussuunnitelmien (20.4) mukaan 30 vastaajan mielestä (35 %), eri mieltä oli 19 ja loput 37 eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Kysymykseen koulutukseen pääsystä (20.5) puolet vastaajista oli sitä mieltä, että koulutukseen pääsy riippuu tarjonnasta, eikä nivoudu työyksikön toimintaan. Näin ajatteli 44 vastaajaa, epätietoisia oli kolmannes ja eri mieltä tästä oli 18. Tarjonta näyttää melkoisesti siis ohjaavan koulutukseen pääsyä. Muutostilanteissa enemmän koulutusta tai valmennusta (20.6) kokee saavansa vain 32 (37 %) vastaajaa, eri mieltä asiasta oli 27, ja loput reilu kolmannes eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Tässä kysymyksessä vastausten keskiarvo oli tasan kolme (taulukko 12), muissa keskiarvo jäi niukasti tämän alle.

TAULUKKO 13. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen ja seuranta: keskiarvot ja hajonnat

		21.1	21.2	21.3	21.4	21.5
N	Valid	89	88	88	88	89
	Missing	1	2	2	2	1
	Mean	3,16	2,82	2,74	1,99	3,57
	Std. Deviation	1,205	1,189	1,179	,965	1,381

Kehityskeskustelujen pohjalta suunnitelmia seurataan ja arvioidaan (21.1) vastaajien mukaan heikonlaisesti, vain 27:n (30 %) mukaan niitä seurataan, eri mieltä olevia oli yhteensä 37 ja loput 25 eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Vastaajista 35 (40 %) koki, että kehityskeskusteluista on hyötyä työyksikön tuloksellisuuden kannalta (21.2), eri mieltä oli 25 ja reilu kolmannes ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Kehityskeskustelujen merkityksen (21.3) käytettyyn aikaan nähden vähäisenä koki 37 (42 %) vastaajaa, eri mieltä oli 21 ja 30 ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kaiken kaikkiaan vain 23 vastaajaa kokee kehityskeskustelujen merkityksen hyvänä käytettyyn aikaan nähden. Suuren osan mielestä kehityskeskusteluja voitaisiinkin hyödyntää paremmin (21.4), tätä mieltä oli 65 (74 %), eri mieltä oli vain 4 vastaajaa. Reilu viidennes ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kysymykseen (21.5), tulisiko kehityskeskusteluja käydä useammin, samaa mieltä oli vain 21 (24 %), ei samaa eikä eri mieltä oli 15 ja eri mieltä kaikkiaan 53 vastaajaa. vastausten keskiarvo kohosi tässä lähemmäs neljää (taulukko 13). Useamman kerran käytävät kehityskeskustelut eivät näin ollen houkuttele henkilökuntaa näiden vastausten perusteella.

6.2 Esimiesten ja alaisten väliset eroavuudet

Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään eroja esimiesten ja alaisten välillä kehityskeskustelujen käytöstä osaamisen johtamisen välineenä. Kaikki kysymykset on luokiteltu Likertin asteikolla, missä 1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Keskiarvojen eroja selvitettiin Anova-testin avulla ja eroja tuli selkeästi niin, että esimiehet yleensä ajattelivat asioista positiivisemmin kuin alaiset.

Ensimmäisessä osiossa kysyttäessä yleisiä asioita kehityskeskusteluista, esimiehet arvioivat valmistutuvansa keskusteluun jonkin verran paremmin kuin työntekijät, mutta ero ei ollut tilastollisesti vielä merkitsevää. Samaten kehityskeskustelujen vaikutusta yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen edistämiseksi esimiehet arvelivat syntyvän paremmin kuin mitä työntekijät siitä ajattelivat.

Osaamisen arviointiosuudessa tilastollisesti melkein merkitsevää eroa, p-arvo oli lähellä (0,05) tuli ainoastaan osaamisen monipuolisessa arvioinnissa, siinä esimiehet olivat positiivisempia ja ajattelivat koulutuksia arvioitavan monipuolisemmin työntekijöihin verrattuna.

Palautteen saamisessa ja antamisessa eroja tuli kysymyksissä, missä tiedusteltiin ristiriitatilanteiden käsittelemistä sekä ryhmäpalautteiden antamista. Esimiehet arvioivat antavansa ryhmäpalautetta koko työyksikölle kehityskeskustelujen jälkeen enemmän kuin mitä työntekijöiden mielestä oli laita ($p < 0,01$). Tämä ero on tilastollisesti merkitsevää. Melkein merkitsevää eroa oli myös ristiriitatilanteiden käsittelemisessä, työntekijöiden mielestä niitä ei käsitellä yhtä hyvin kuin esimiehet ajattelivat käsiteltävän ($p < 0,05$).

TAULUKKO 14. Esimiesten ja alaisten väliset erot kehityssuunnitelmien tekemisessä

		16. Kehityssuunnitelmien tekeminen					
3. Asema työyksikössä		16.1. Yksilön suunn.	16.2. Työyksikön suunnitelma	16.3. Yhteis- työssä	16.4. Konsernin suun.muk.	16.5. Selkeät tavoitteet	16.6. Nivoutuvat yks. toim.
esimies	Mean	2,31	2,50	2,31	2,06	2,44	2,31
	N	16	16	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,014	1,033	1,448	,998	1,153	1,448
alainen	Mean	2,75	3,62	3,60	3,04	3,12	3,19
	N	73	73	73	73	72	70
	Std. Deviation	1,199	1,101	1,090	1,123	1,174	1,120
Total	Mean	2,67	3,42	3,37	2,87	3,00	3,02
	N	89	89	89	89	88	86
	Std. Deviation	1,175	1,166	1,256	1,160	1,194	1,227
Sig		,176	,000	,000	,002	,036	,009

Kehittymissuunnitelmien tekemisessä eroja tuli sitten enemmän kuten taulukosta 14 käy ilmi. Tilastollisesti erittäin merkitsevät erot tulivat koko työyksikölle tehtävän kehittymissuunnitelman laatimisesta kehityskeskustelujen seurauksena. Esimiesten mielestä näitä suunnitelmia tehdään hyvin, mutta alaiset olivat asiasta eri mieltä. Ero ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$), kuten myös koulutus-suunnitelmien tekemisestä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Toiminnan kehittämistä liikelaitoksen tai konsernin kehittämissuunnitelmien mukaan ja niiden nivoutuminen työyksikön toimintaan aiheutti eroja näkemyksissä tilastollisesti merkitsevällä tasolla ($p < 0,01$.) Melkein merkitsevä ero oli tavoitteiden selkeyttä ja yksityiskohtaisuutta kysyttäessä ($p < 0,05$). Kaikissa näissä kysymyksissä esimiehet ajattelivat asioista positiivisemmin kuin työntekijät.

Tulevaisuuden tavoitteista sopimisosiossa melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$) tuli ainoastaan kysymyksessä työntekijöiden osaamisen suuntaamisesta tulevaisuuden tavoitteiden mukaan. Esimiesten mielestä osaamista suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden mukaan enemmän kuin mitä työntekijät ajattelivat sitä tehtävän.

Esimiehen toimintaa kysyttäessä tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$) tuli selkeästi vain esimiehen toimimisesta innostavana esimerkkinä osaamisen kehittämisessä. Esimiesten mielestä he toimivat innostavana esimerkkinä, mutta alaiset ajattelivat hiukan toisin. Työntekijät arvioivat esimiehen toiminnan heikommaksi myös osaamisen tukemisessa, oman ammattitaitonsa kehittämisessä ja yhdessä työntekijöiden kanssa kehittämisen suunnittelemisessa kuin mitä esimiehet itse arvioivat. Nämä erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

TAULIKKO 15. Esimiesten ja alaisten väliset erot oppiva organisaatio-osiossa

19. Oppiva organisaatio

3. Asema työyksikössä		19.1. Kannust. ilmapiiri	19.2. Hilj.tiedon jakaminen	19.3. Kokemuk. hyöd.	19.4. Epäonn. käsittely	19.5. Epäonn oppimistil.	19.6. As.pal. tärkeys	19.7. Asiakk. arvostus	19.8 Os.kehitt. monip.
esimies	Mean	1,94	1,87	2,06	2,44	2,06	2,12	1,81	1,94
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,063	,957	,998	1,153	,998	1,310	,834	,998
alainen	Mean	2,61	2,82	2,78	3,44	3,19	2,33	2,39	2,99
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
	Std. Deviation	1,157	1,142	1,224	1,060	1,109	1,233	1,001	1,273
Total	Mean	2,49	2,65	2,65	3,26	2,99	2,30	2,28	2,80
	N	88	88	88	88	88	88	88	88
	Std. Deviation	1,165	1,165	1,213	1,140	1,169	1,243	,994	1,288
Sig.		,036	,003	,032	,001	,000	,054	,035	,003

Oppiva organisaatio-osiossa kysyttiin erilaisia oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä ja niiden esiintymistä työyksiköissä. Esimiehet ajattelivat näitä piirteitä olevan enemmän kuin alaiset ja kuten taulukosta 15 käy ilmi, niin erot ovat merkitseviä. Etenkin epäonnistumisien näkeminen oppimistilanteina aiheutti tilastollisesti erittäin merkitsevän eron ($p < 0,001$) ryhmien näkemyksissä. Tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,01$) olivat myös työyksikössä epäonnistumisien käsittely yhdessä, henkilöstön osaamisen kehittäminen eri menetelmin ja hiljaisen tiedon jakaminen kaikille työyksikössä.

Melkein merkitseviä eroja ($p < 0,05$) puolestaan olivat kehittymistä ja oppimista kannustavan ilmapiirin esiintyminen työyksikössä, kokeneempien työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja asiakkaiden työyksikön osaamisen arvostaminen. Lähellä näitä oli myös asiakaspalautteiden merkitys toiminnan kehittämistyössä.

Koulutuksista kysyttäessä tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p < 0,001$) tuli keskiarvoissa kysyttäessä koulutussuunnitelmista ja niiden työyksikön tavoitteiden mukaisuudesta. Esimiesten mielestä suunnitelmat ovat työyksikön tavoitteiden mukaisia, kun taas alaiset ajattelivat negatiivisemmin asiasta. Tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$) oli ero koulutukseen pääsystä koulutussuunnitelmien mukaisesti. Esimiesten mielestä koulutukseen pääsee koulutussuunnitelmien mukaisesti paremmin kuin mitä alaiset ajattelivat. Lähellä tätä oli myös mahdollisuus päästä koulutukseen muutostilanteissa, missä ero oli melkein merkitsevä ($p < 0,05$). Konzernin koulutustarjonnasta sekä koulutukseen pääsyn riippuvuudesta tarjontaan ryhmät olivat melko lailla samaa mieltä, keskiarvot molemmissa ryhmissä olivat lähellä kolmea.

Kehityskeskustelujen hyödyntämisestä ei tullut näissä ryhmissä tilastollisesti merkitseviä eroja. Lähellä melkein merkitsevää eroa tuli kehityskeskustelujen pohjalta tehtyjen suunnitelmien seurannasta, siinä esimiehet ajattelivat suunnitelmien seurantaan olevan paremmin (p -arvo 0,051) kuin mitä alaiset ajattelivat olevan. Kehityskeskustelujen merkityksestä käytettyyn aikaan nähden molemmat ryhmät olivat samoilla linjoilla, keskiarvot lähentelivät kolmosta, samoin kuin hyödystä työyksikön tuloksellisuuden kannalta. Ryhmät eivät siis antaneet erityisen hyvää arvosanaa kummastakaan kysymyksen osiosta.

6.3 Ryhmien väliset eroavuudet

Vertailtaessa eri ryhmiä keskenään eniten eroavaisuuksia tuli ravintopalveluiden sekä kulttuuri- ja luonnonvarahenkilöstön ja samaten ravintopalveluiden ja liiketalouden laitoksen henkilöstön välillä. Vähemmän eroavaisuuksia ilmeni puolestaan liiketalouden laitoksen ja kulttuuri- ja luonnonvarayksikön henkilöstön välillä. Eroavaisuuksia tarkasteltiin SPSS:n avulla Independent Samples Testillä.

Tämän testin avulla saadaan ryhmien välisten keskiarvojen eroavuudet esille tilastollisesti merkitsevällä tasolla eri kehityskeskusteluosioissa. Taulukkoja on lisätty niihin osioihin, joissa eroavaisuuksia esiintyi eniten ryhmien välillä. Taulukoista näkyy vastaajien määrät, keskiarvot ja hajontaluvut. Hajontaluvut ovat kauttaaltaan melko korkeita, mikä viittaa siihen, että mittaustulokset vaihtelevat paljon. Pieni hajontaluku kertoo yksimielisyydestä ja suuri mielipiteiden hajaantumisesta laajemmalle alueelle.

6.3.1 Kulttuuri- ja luonnonvara- ja ravintopalveluiden henkilöstön vastausten väliset eroavuudet

Ensimmäisessä osiossa, missä kysyttiin yleistä kehityskeskusteluista, ei näiden ryhmien välille tullut tilastollisesti merkitsevää eroavuutta. Ravintopalveluiden henkilökunta ajatteli kehityskeskusteluiden edesauttavan paremmin yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä kehityskeskustelujen avulla kuin vertailtava ryhmä.

Osaamisen arviointi- osiossa melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$) tuli työntekijän osaamisen arvioinnissa suhteessa hänen työnkuvaansa sekä menneen kauden kehittämistoimenpiteiden hyödyllisyyden arvioinnissa. Näissä molemmissa ravintopalveluiden henkilökunnan keskiarvo jäi alle kahden kun taas kulttuuri- ja luonnonvararyhmän keskiarvo oli reilusti yli kahden, eli he ajattelivat näistä asioista hiukan kriittisemmin. Palauteosiossa ei ryhmien välille tullut tilastollisesti merkitsevää eroa esiin.

TAULUKKO 16. Kulttuuri- ja luonnonvara- ja ravintopalveluiden henkilöstön eroavuudet kehityssuunnitelmien tekemisessä

16. Kehityssuunnitelmien tekeminen					
4. Työyksikkö		N	Mean	Std. Deviation	Sig.(2-tailed)
16.1. Yksilöllinen suunnitelma	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,00	1,134	,031
	Ravintopalvelut	30	2,33	1,184	
16.2. Työyksikölle suunnitelma	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,79	1,048	,003
	Ravintopalvelut	30	2,83	1,289	
16.3. Tehdään yhteistyössä	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,83	1,136	,002
	Ravintopalvelut	30	2,77	1,331	
16.4. Konsernin suunnit. mukainen	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,24	1,057	,003
	Ravintopalvelut	30	2,30	1,291	
16.5. Selkeät tavoitteet	Kulttuuri- ja luonnonvara	28	3,25	1,266	,085
	Ravintopalvelut	30	2,67	1,269	
16.6. Nivoutuvat yksikön toimintaan	Kulttuuri- ja luonnonvara	27	3,44	1,219	,020
	Ravintopalvelut	29	2,62	1,347	

Kehittymissuunnitelmien tekemisestä ryhmien välille tuli jo selkeää eroa. Eroavuudet olivat tilastollisesti merkitseviä kun $p < 0,01$. Kuten taulukosta 16 käy ilmi, niin ravintopalveluiden henkilökunnan keskiarvot näissä kysymyksissä ovat huomattavasti paremmat kuin toisen ryhmän keskiarvot. Tilastollisesti merkitseviä eroja tuli kysyttäessä työyksikön koulutussuunnitelmien tekemistä koko työyksikölle, sen tekemistä yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja toiminnan kehittämistä liikelaitoksen tai konsernin kehittämissuunnitelmien mukaan. Melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$) tuli kysyttäessä yksilöllisten suunnitelmien tekemistä ja suunnitelmien nivoutumista työyksikön toimintaan.

Tulevaisuuden tavoitteista sopimisosiossa melkein merkittävää ($p < 0,05$) eroa tuli ainoastaan viimeisen kysymyksen kohdalla osaamisen suuntaamisessa tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti. Tässäkin ravintopalveluiden henkilökunta ajatteli osaamisen suuntaamista tulevaisuuden tavoitteiden mukaan tapahtuvan enemmän heidän kohdallaan kuin kulttuuri- ja luonnonvarayksikön henkilökunnalla.

Esimiehen toiminnasta ryhmät ajattelivat melko yhteneväisesti, tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia ei keskiarvoissa tullut esille.

Oppiva organisaatio-osiossa ryhmien välille tuli useimpien kysymysten kohdalla erittäin merkitsevää ($p < 0,001$) eroa kuten taulukosta 17 ilmenee. Näitä eroja tuli hiljaisen tiedon jakamisesta työyksikössä, epäonnistumisien käsittelemisestä, asiakaspalautteiden merkityksestä toiminnan kehittämisessä ja asiakkaiden arvostuksesta kuten myös kysyttäessä henkilöstön osaamisen kehittämisestä eri menetelmin. Vain kannustavan ilmapiirin, kokeneempien työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen ja epäonnistumisien näkeminen oppimistilanteina kysymysten kohdalla erot ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,01$). Kaikissa kysymyksissä ravintopalveluiden henkilökunta ajatteli asioista positiivisemmin kuin vertailtava ryhmä.

TAULUKKO 17. Kulttuuri- ja luonnonvara- ja ravintopalveluiden henkilöstön eroavuudet oppiva organisaatio-osiossa

19. Oppiva organisaatio

4. Työyksikkö		N	Mean	Std. Deviation	Sig.(2-tailed)
19.1. Kannustava ilmapiiri	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	2,97	1,117	,005
	Ravintopalvelut	29	2,10	1,145	
19.2. Hiljaisen tiedon jakaminen	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,03	1,085	,000
	Ravintopalvelut	29	1,97	,981	
19.3. Kokemuksen hyödyntäminen	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,00	1,102	,003
	Ravintopalvelut	29	2,10	1,081	
19.4. Epäonnistumisien käsitteleminen	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,59	1,086	,000
	Ravintopalvelut	29	2,52	1,022	
19.5. Epäonnistumiset oppimistilanteina	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,34	1,173	,001
	Ravintopalvelut	29	2,31	1,105	
19.6. Asiakaspalautteen merkitys	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	2,83	1,338	,000
	Ravintopalvelut	29	1,48	,911	
19.7. Asiakkaiden arvostus	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	2,66	1,111	,000
	Ravintopalvelut	29	1,59	,733	
19.8. Osaamisen monipuolisuuden kehittäminen	Kulttuuri- ja luonnonvara	29	3,55	1,242	,000
	Ravintopalvelut	29	2,03	1,085	

Koulutusosiossa tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ($p < 0,001$) tuli kysymyksessä koulutussuunnitelmien tulevaisuuden tavoitteiden mukaisuudesta. Ravintopalveluiden henkilökunnan mielestä heidän koulutussuunnitelmansa on paremmin tulevaisuuden tavoitteiden mukainen kuin kulttuuri- ja luonnonvarahenkilöstön. Lisäksi melkein merkitseviä eroja ($p < 0,05$) tuli kysyttäessä koulutukseen pääsystä koulutussuunnitelmien mukaisesti, konsernin koulutustarjonnan monipuolisuudesta sekä muutostilanteissa koulutukseen pääsystä. Kaikissa näissä kysymyksissä ravintopalveluiden henkilökunnalla oli positiivisemmat arviot työyksikkönsä toiminnasta.

Kehityskeskustelujen hyödyntämisestä ja seurannasta tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$) tuli kysymyksissä, missä haluttiin tietää kehityskeskustelujen pohjalta tehtyjen suunnitelmien säännöllisestä arvioinnista ja seurannasta sekä kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä tuloksellisuuden kannalta. Näissäkin kysymyksissä ravintopalveluiden henkilökunnalla oli myönteisempi näkemys.

6.3.2 Kulttuuri- ja luonnonvara- ja liiketalouden laitoksen henkilökunnan vastausten väliset eroavuudet

Näiden kahden ryhmän välillä ei tilastollisesti merkitsevää eroa juurikaan tullut, ainoastaan kysyttäessä koulutussuunnitelman tulevaisuuden tavoitteiden mukaisuutta, tuli ryhmien välille tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$). Tässä liiketalouden laitoksen henkilökunta ajatteli suunnitelmien olevan paremmin tulevaisuuden tavoitteiden mukaisia kuin kulttuuri- ja luonnonvarahenkilöstö. Muutoin ryhmät ajattelivat samansuuntaisesti.

6.3.3 Ravintopalveluiden ja liiketalouden laitoksen henkilökunnan vastausten väliset eroavuudet

Näiden ryhmien välillä oli samansuuntaista eroavuutta kuin ravintopalveluiden ja kulttuuri- ja luonnonvara tulosyksikön henkilökunnankin välillä. Ensimmäisessä osiossa ei tilastollisesti merkitseviä eroavuuksia ollut lainkaan, osaamisen arviointiosuudessa melkein merkitseviä ($p < 0,05$) tuli osaamisen arvioinnissa suhteessa työnkuvaan, menneen kauden kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa sekä osaamisen monipuolisessa arvioinnissa. Näissä ravintopalveluiden henkilökunta arvioi toiminnan positiivisemmaksi kuin liiketalouden laitoksen.

Palauteosiossa sekä esimiehen toimintaa koskevassa osiossa ei ryhmien välillä ollut lainkaan tilastollisesti merkitsevää eroa.

Kehittymissuunnitelmien tekemisessä osiossa ryhmien välille tuli melkein merkitsevää ($p < 0,05$) eroa työyksikön koulutussuunnitelmien tekemisessä yhteistyössä työntekijöiden kanssa sekä kehittymissuunnitelmien laatimisessa kehityskeskustelujen tuloksena. Tilastollisesti merkitsevää eroa tuli puolestaan työyksikön toiminnan kehittämisestä liikelaitoksen kehittämissuunnitelmien mukaan.

Ravintopalveluiden henkilökunnan mielestä heidän yksikössään tämä toteutuu paremmin kuin liiketalouden laitoksella. Nämä tulokset olivat samansuuntaiset kuin ravintopalveluiden ja kulttuuri- ja luonnonvarahenkilöstön vastausten vertailussakin.

Tulevaisuuden tavoitteista sopimisessa tilastollisesti merkitsevää eroa ($p < 0,01$) tuli kysyttäessä yhteisen näkemyksen esiintymistä tulevaisuuden kehittämistarpeista. Tässä liiketalouden laitos ajatteli asiasta negatiivisemmin kuin ravintopalveluiden henkilöstö.

Oppivan organisaation erityispiirteitä kysyttäessä erittäin merkitsevää eroa ($p < 0,001$) tuli useimmissa kysymyksissä. Näitä eroja tuli kysyttäessä seuraavia asioita: hiljaisen tiedon jakaminen, epäonnistumisien käsitteleminen ja niiden näkeminen oppimistilanteina, asiakaspalautteiden merkitys toiminnan kehittämistyössä sekä asiakkaiden työyksikön osaamisen arvostus. Lisäksi tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,01$) eroa tuli kokeneempien työntekijöiden monipuolista osaamisen hyödyntämistä ja henkilöstön osaamisen monipuolista kehittämistä kysyttäessä. Tässäkin suunta oli sama kuin aiemmin, ravintopalveluiden henkilökunta antoi myönteisemmät arviot.

Koulutusosiossa tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,01$) eroa tuli konsernin koulutustarjonnan monipuolisuutta kysyttäessä. Liiketalouden laitoksen henkilökunnan mielestä koulutustarjonta ei ole niin monipuolista kuin mitä ravintopalveluiden henkilökunta koki olevan. Lisäksi melkein merkitsevää ($p < 0,05$) eroa tuli koulutussuunnitelmien tavoitteiden mukaisuutta kysyttäessä.

Viimeisessä osiossa kehityskeskustelujen pohjalta tehtyjen suunnitelmien säännöllisestä seurannasta ja arvioimisesta kysyttäessä tuli ryhmien välille melkein merkitsevää ($p < 0,05$) eroa. Liiketalouden laitoksen henkilökunnan mielestä suunnitelmien seuranta ja arviointia ei ole siinä määrin kuin ravintopalveluiden henkilökunnan kohdalla.

6.4 Kehityskeskustelujen hyödyntäminen

Kysymykseen miten paremmin hyödyntäisit kehityskeskusteluja tuli 36 kommenttia, joista esimiehen toimintaa koskevia oli yhteensä seitsemän, kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä kommentoi 18, kehityskeskustelulomaketta viisi, seuranta kolme ja muita kommentteja tuli myös kolme. Samassa kommentissa saattoi olla useampaan eri aihealueeseen liittyviä asioita.

Esimiehen toiminnassa haluttiin esimiehen olevan innostuneempi, koettiin, että esimies pitää kehityskeskusteluja koska tämän oma esimies sitä vaati. Esimiehen toivottiin olevan enemmän mukana varsinaisessa suorittavassa työssä, jotta hänelle muodostuisi käsitys kehittämistarpeista ja kohteista ja hän voisi näin paremmin seurata toteutusta. Esimiehellä toivottiin olevan enemmän aikaa alaisilleen, tilannepohdintoihin tulisi paneutua viikoittain ja kuukausittain, eikä vain hätäisesti kerran vuodessa periaatteella ”hoidetaan tämä kuponki alta pois”. Esimiehellä ei aina ollut aikaa viedä keskustelua kunnolla loppuun muiden kiireiden vuoksi ja tällöin ei päästy suunnitelmissa eteenpäin. Esimieheltä toivottiin myös enemmän ymmärrystä eri elämänvaiheessa olevia kohtaan, esimerkiksi pienten lasten vanhemmille. Kehityskeskusteluja toivottiin käytävän joskus eri henkilön, esimiestasossa seuraavan kanssa, jotta tieto menisi paremmin perille organisaation ylemmille tasoille. Yliopettajan sijaan kehityskeskusteluja voisi käydä esimiehen kanssa, jotta todellinen esimies voisi paremmin perehtyä asiantuntijaorganisaation osaamiseen ja tarpeisiin. Yhdessä kommentissa todettiin, että johtaminen ei toimi, sitä pitäisi parantaa. Yksi esitti retorisen kysymyksen ” Kuka on oikea esimies, jonka kanssa kehityskeskustelu käydään?”.

Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat turhanpäiväisiä ja ajanhukkaa, etenkin jos esille tulevia asioita ei yritetä muuttaa tai korjata. Keskustelut ovat muodollisuus, jotta tilastot näyttäisivät paremmilta. Yksi työntekijä oli kymmenen vuoden aikana käynyt kaksi kehityskeskustelua, joiden tuloksena oli kyllä kirjattu epäkohtia ja toivomuksia, mutta sillä ei ollut mitään vaikutusta työhön. Oman työn kehittäminen on kunkin omalla vastuulla. Puhumisesta pitäisi päästä tekoihin. Jonkun mielestä keskustelut ovat liian työntekijäpainotteisia, työntekijä täyttää lomakkeet, kirjaa keskustelun tulokset ja lähettää ne sitten esimiehelle. Seuraavan kerran niihin palataan sitten vuoden kuluttua, jos paperia enää löytyy mistään.

Muutammat vastaajat halusivat keskustelujen olevan vapaampia ja niitä käytävän useamman kerran vuodessa, myös ryhmäkeskusteluina. Yhdessä voisi keskustella työn sujuvuudesta ja asioista, jotka haittaavat työntekoa. Suunnitelmiin paneutumista myös toivottiin ja omaa panostusta valmistautumiseen. Kehityskeskusteluja toivottiin käytävän myös koulutusjohtajien ja apulaisrehtorien kanssa. Jonkun vastaajan mielestä nykyisten resurssien perusteella kehityskeskusteluilla ei ole riittävän suurta merkitystä. Muutammat vastaajat totesivat kehityskeskustelujen olevan hyviä nykyisellään.

Kehityskeskustelulomaketta kommentoi viisi vastaajaa. Lomakkeessa oli yhden vastaajan mukaan liian vähän tilaa vastauksille, yksi halusi siihen lisättävän kohdan, missä työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja sitoutumistaan työtehtävään. Moni totesi, että lomake toimii kehyksenä, jota ei välttämättä käytetä orjallisesti, vaan kehityskeskusteluja pyritään kehittämään vapaamuotoisiksi ja avoimiksi.

Kehityskeskustelujen aikataulusta todettiin, että kevät on hyvä ajankohta jolloin seuraavaa lukuvuotta suunniteltaessa keskusteluissa esiin tulevat asiat tulevat huomioituksi.

Seurannasta todettiin, että sitä tulisi olla useammin vuoden aikana jolloin tarkistettaisiin kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita. Tuloksia voisi seurata vuoden mittaan ja tehdä niistä kooste. Seuranta kaivattiin kaiken kaikkiaan enemmän.

7 POHDINTA

Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan kehityskeskustelujen käyttämistä osaamisen johtamisen välineenä Päijät- Hämeen koulutus konsernissa. Tutkimuskohteita ei satunnaistettu, ne valikoituivat vapaaehtoisuuden perusteella, mikä toisaalta voi vaikuttaa tulokseen. Yksiköistä, jotka eivät halunneet osallistua tutkimukseen erilaisista syistä johtuen, olisi voitu saada arvokasta tietoa näiden yksiköiden tilanteesta ja kehityskeskustelukäytännöistä. Halukkuus osallistua tutkimukseen voi johtua kenties siitä, että koetaan näiden asioiden olevan kunnossa omassa työyksikössä. Halukkaiden löytyminen tutkimukseen oli vaikeaa ja tarvittiin useita yhteydenottoja ja informointia ennen kuin tarvittava joukko oli koossa. Kirjallinen tutkimuslupa kysyttiin konsernin johdolta ja suullinen lupa saatiin kunkin yksikön esimieheltä ennen kyselyjen lähettämistä.

Kyselyyn vastasi 51 % niistä, joille kysely lähetettiin, mitä määrää voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Kustakin ryhmästä vastaajia tuli sattumalta aivan sama määrä, mikä helpottaa ryhmien vertailtavuutta. Ryhmät eivät olleet kuitenkaan homogeenisia, koska tilastollisesti merkitseviä eroavuuksia tuli ryhmien välille hyvin. Esimiehet ja alaiset ajattelivat joistakin asioista hyvinkin eri tavalla, samoin eroja tuli kolmen muun ryhmän välille niin että ravintopalveluiden henkilökunta ajatteli kysymyksistä jonkin verran positiivisemmin kuin liiketalouden laitoksen tai kulttuuri- ja luonnonvaratulosyksikön henkilökunta. Tämä voi johtua siitä, että opetushenkilökunta työskentelee enemmän yksilövetoisesti ja he ovat asiantuntijoita omalla erikoisalallaan kun ravintopalveluiden henkilökunta työskentelee enemmän yhteistyössä keskenään ja yksiköt ovat pieniä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus suoritettiin kyselyiden avulla ja kvantitatiivisen tutkimuksen etuna voidaan pitää suurenkin tutkimusjoukon saamista mukaan ja sen tarkastelua ja päätelmien tekemistä tilastolliseen analysointiin perustuen. Standardoidun kyselylomakkeen etuna on se, että kysymykset saadaan lähetettyä samanlaisina kaikille osallistujille. Toisaalta ei voida tietää miten vakavissaan vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten rehellisesti he ovat vastanneet kysymyksiin.

Kysymyksen asettelussa ja muotoilussa voi tulla ongelmaksi se, että vastaajat ymmärtävät kysymykset väärin ja tätä on vaikea kontrolloida jälkikäteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kato voi olla myös suuri. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191.)

Kyselylomake on laadittu teoriataustasta esiin nousevien kysymysten pohjalta ja se on testattu usealla koevastaajalla. Lisäksi työn ohjaaja ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien lehtori ovat sen tarkastaneet ja heiltä saatujen ohjeiden mukaan kysymyksiä on vielä korjattu. Kyselylomake muokattiin Webropol- ohjelmaan sopivaksi ja testattiin sen toimivuus sähköpostissa lähettämällä se muutamalle koevastaajalle täytettäväksi.

Kysymysten sisäistä yhtenäisyyttä eli toistettavuutta mitataan Cronbachin alfan avulla ja näiden kysymysten alfa- arvot ylittävät 0,7 rajan. Heikkilän (2001,186) mukaan ei ole annettu mitään yksiselitteistä rajaa, mutta suuret alfa-arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista. Vain kahdessa osiossa alfa-arvot ovat päälle 0,70, muutoin arvot liikkuvat 0,80–0,95 välillä, mitä voidaan pitää siis hyvänä tuloksena.

Kyselyn vastausprosentiksi tuli 52, mitä voidaan pitää kohtuullisena. Kyselytutkimuksissa kato voi olla suuri, koska on hyvin helppo jättää kyselyyn vastaamatta. Kyselyyn vastanneet edustavat kuitenkin ominaisuuksiltaan hyvin perusjoukkoa ja sen perusteella voidaan ryhmiä verrata perusjoukkoon. Eri ryhmistä tuli vastauksia sama määrä, joten ryhmien välinen vertailtavuus on myös hyvä. Koko konsernin henkilökuntaan suhteutettuna vastaajamäärä jää alle 6 %:n, joten konsernitason yleistyksiä ei voida luotettavasti tehdä. Tutkimus olisi ollut siinä mielessä luotettavampi, jos konsernitasolla olisi tehty satunnaisotanta ja valittu vastaajat systemaattisesti koko konsernin henkilöstöstä. Tämä olisi ollut kuitenkin työlästä, koska henkilöstöä on 1630 ja kaikkien henkilöiden sähköpostiosoitteiden kerääminen olisi vienyt paljon aikaa.

7.2 Tutkimustulosten tarkastelua

Seuraavana tarkastelen lähemmin tutkimustuloksia koskien koko tutkimusjoukkoa sekä eri ryhmien välisiä eroavuuksia tutkimuskysymysten mukaisesti.

7.2.1 Kehityskeskustelujen käyttäminen osaamisen johtamisen välineenä

Vastausten perusteella konsernin kehityskeskustelulomaketta käytetään keskustelujen pohjana melko hyvin ja se myös täytetään ja allekirjoitetaan. Valmistautuminen kehityskeskusteluihin oli hiukan huonompaa, 59 vastaajaa valmistautuu mielestään tilanteeseen hyvin ja peräti 12 vastaajaa valmistautui huonosti. Tämä voi johtua ajanpuutteesta tai siitä, että keskusteluja ei koeta tärkeinä. Kehityskeskustelut koettiin avoimina ja luottamuksellisina ja niissä käytiin tasapuolista ja ymmärtävää vuoropuhelua, mikä osoittaa, että vuorovaikutus on hyvää ja molemminpuolista. Tämä on tärkeää kehityskeskustelujen onnistumiselle. Alle kymmenen henkilöä oli asiasta eri mieltä näissä kysymyksissä. Kehityskeskustelujen katsottiin edesauttavan yhteisen ymmärryksen syntymistä, tätä mieltä oli kaksi kolmasosaa vastaajista.

Osaamisen arvioinnissa käydään työntekijän nykyiset työtehtävät läpi mutta jonkin verran vähemmän tapahtuu työntekijälle työn asettamien vaatimusten tarkastelua, samaten kuin osaamisen arviointia suhteessa työnkuvaan. Tätä tehtiin 60 vastaajan mielestä kehityskeskustelujen aikana kuten myös menneen kauden koulutustoimenpiteiden arviointiakin. Tämä antaa viitteitä siitä, että osaamisen monipuolista arviointia tehdään työyksiköissä, mutta sitä tulisi tehdä kaikkien työntekijöiden kohdalla. Nyt kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että se ei toteudu heidän kohdallaan. Osaamisen monipuolinen arviointi ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista (Hätönen 2004,40). Lisäksi arvioinnin pohjana tulisi olla tulevaisuuden vaatimukset (Pirnes 2003,210).

Palautteiosiossa työntekijöiden ja esimiesten välillä annettiin henkilökohtaista palautetta molemmin puolin mutta ryhmäpalautetta ei näytetä käytettävän kehityskeskustelujen jälkeen juurikaan. Näin koki yli puolet vastaajista. Ryhmäpalaute olisi tehokas keino kehityskeskustelujen jälkeen vetää yhteen koko henkilöstön mielipiteet, kehittämistoiveet ja näkemykset.

Tämä edistäisi yhteisen ymmärryksen syntymistä ja kokonaisuuden hahmottamista. Sydänmaanlakka korostaa (2003, 59) palautteen antamisen tärkeyttä, sitä tulisi antaa yksilön lisäksi ryhmille, tiimeille ja koko yritykselle. Organisaatiossa tulisi olla toimiva palaute-järjestelmä, mikä tukee organisaation oppimista. Näin organisaatio uudistuu ja pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Ristiriitatilanteita käsiteltiin keskustelujen aikana vähänlaisesti, vain 36 vastaajaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 29 vastaajan mielestä niitä ei käsitellä lainkaan. Keskustelujen aikana tulisi ottaa myös epämiellyttäviä asioita puheeksi ja uskaltaa mennä ns. mukavuusrajan ylitse (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 95). Ristiriitatilanteiden käsitteleminen vaatii henkilöiltä osaamista ja uskallusta käsitellä niitä oikealla tavalla. Kahden kolmasosan mielestä persoonaan liittyviä asioita ei käsitellä, mutta viidesosan mielestä näin tapahtui. Kehityskeskusteluissa on vaarana puuttuminen toisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, koska persoona vaikuttaa osaltaan siihen, miten me toimimme ja ajattelemme.

Yksilöllisiä kehityssuunnitelmia tehdään vain reilulle puolelle, 46 vastaajaa oli tätä mieltä ja täysin samaa mieltä olevia näistä oli vain 13. Työyksiköille tehdään suunnitelmia vielä vähemmän kuin yksilöille, joka viides oli tätä mieltä ja eri mieltä olevia oli peräti 40 vastaajaa. Suunnitelmia tehdään heikosti myös yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Työyksikön toimintaa kehitetään reilun kolmanneksen mielestä konsernin tavoitteiden mukaan ja suurin osa vastaajista oli joko eri mieltä asiasta tai ei osannut sanoa tarkkaa kantaansa. Kehityssuunnitelmia tehdään siis heikonlaisesti, yksilöille hiukan enemmän, mutta työyksikön suunnitelmat ovat jo harvinaisempia. Työyksikön toiminnan kehittäminen liikelaitoksen tai konsernin kehittämissuunnitelmien mukaan jää samaten vähäiseksi. Vain kolmannes vastaajista ajatteli näin tapahtuvan ja näistäkin vain kymmenkunta vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Tavoitteiden jalkauttamisessa tai selkiyttämisessä työntekijätasolle näyttäisi olevan vastausten perusteella kohentamisen varaa. Yksilöllisten suunnitelmien tulisi olla linjassa organisaation toiminnan ja tavoitteiden kanssa ja kohdennettu oikein, jotta päästään haluttuun päämäärään (Hätönen 2004, 51).

Tulevaisuuden tavoitteista esimies kertoo 53 vastaajan mielestä hyvin ja vajaa puolet vastaajista kokee esimiehen tunnistavan organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet. Yhteistä näkemystä tulevaisuuden kehittämistarpeista löytyy yksiköistä saman verran.

Vähän yli puolet vastaajista kokee, että työntekijöiden osaamista suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti. Tulevaisuuden tavoitteiden mukaista osaamisen suuntaamista työyksiköissä näyttäisi siis olevan jossain määrin, mutta vain vajaa puolet kokee esimiehen tunnistavan tulevaisuuden osaamistarpeet. Samansuuntaisesti koetaan löytyvän yhteistä näkemystä tulevaisuuden kehittämistarpeista. Esimiehen tehtäviin kuuluu osaamisen suuntaaminen ja työyksikön kehittäminen tavoitteiden mukaisesti ja näiden tavoitteiden selkiyttäminen työntekijätasolle. Tässä voi olla syynä se, että esimiehet olettavat tavoitteiden olevan yhtä selkeitä kaikille työyksikössä vaikka näin ei olekaan.

Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla on todettu olevan selkeä yhteys työhyvinvointiin ja siksi on hyvä varmistaa, että yrityksessä olevaa ja sinne tulevaa tietämystä hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation henkilösunnittelulla ja henkilöstön kehittämisellä on tässä tärkeä rooli. Osaamisen ja tietämyksen hallinnan, strategian ja henkilöstöressurssien johtamisen tulisi olla kytköksissä toisiinsa. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää myös innovatiivisuutta. (Kukko & Yliniemi 2005,54-57.)

Vastaajien mielestä esimiehet arvostavat osaamista, he tunnistavat työntekijöiden vahvuudet, heikkoudet ja toimenkuvat sekä kannustavat, motivoivat ja tukevat alaisiaan. Tätä mieltä oli suurin osa vastaajista ja se on esimiestyössä tärkeää. Osaamisen jakamisessa esimiehet eivät pärjänneet yhtä hyvin, noin puolet vastaajista koki esimiehen edistävän tätä toimintaa, samoin kuin koettiin heidän suunnittelevan kehittämistä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Osaamisen jakaminen voi asiantuntijaorganisaatiossa olla vaikeaa, missä yksilöillä on omat erikoisalansa ja omat vahvuutensa. Yhdessä kehittäminen ja toiminnan suunnitteleminen antaisi yksikölle yhteisöllisyyden tunnetta ja edistäisi tavoitteiden tunnetuksi tuleamista kaikille työyhteisön jäsenille. Esimiehen tulee toimia innostavana esimerkkinä ja kehittää myös omaa ammattitaitoaan. Vastaajista noin kaksi kolmasosaa oli tätä mieltä ja tulos on kohtuullisen hyvä. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää esimieheltä halua ja kykyä strategiseen johtamiseen.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia alaistensa kehittymisestä, hän toimii omalla tavallaan valmentajan roolissa, tukee, rohkaisee ja antaa palautetta oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Hän varmistaa, että osaamista on tarpeellinen määrä tehtäviin nähden ja että työ vastaa työntekijöiden valmiuksia.

Henkilöstön tulisi myös osallistua tavoitteiden laatimiseen, suunnitteluun, arviointiin ja organisointiin yhteistyössä työnjohdon kanssa toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi(Kunnallinen työmarkkinalaitos, Yleiskirje 16/2001).

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä löytyi tutkimuskohteista jonkin verran. Heikoimmat arviot annettiin epäonnistumisien käsittelemisestä yhdessä ja niiden näkemisestä oppimistilanteina. Tämä voidaan kokea vaikeana asiana ja tässä oli sama suunta kuin ristiriitatilanteiden kohdalla. Niidenkin käsitteleminen jäi työyhteisöissä heikonlaiseksi. Noin puolet vastaajista koki, että kokeneempien työntekijöiden osaamista hyödynnetään ja hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössä. Lähes saman verran koettiin monipuolista osaamisen kehittämistä tapahtuvan omassa työyksikössä.

Asiakaspalautteilla oli vastaajien mielestä tärkeä merkitys toiminnan kehittämisessä, 56 vastaajaa oli samaa mieltä asiasta, samoin katsottiin asiakkaiden arvostavan työyksikön osaamista. Asiakaspalautteilla näyttäisi olevan tärkeä osuus toiminnan kehittämistyössä ja se on pyritty huomioimaan.

Koulutuksiin koki 39 vastaajaa pääsevänsä tasapuolisesti ja kolmanneksen mielestä niihin pääsee koulutussuunnitelmien mukaisesti. Koulutussuunnitelmat olivat vajaan kolmanneksen mielestä työyksikön tavoitteiden mukaisia ja näistäkin vain seitsemän vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä olevia oli 19. Nämä luvut jäävät kaiken kaikkiaan hyvin alhaisiksi. Koulutussuunnitelmat eivät näyttäneet vastaavan kovinkaan hyvin työyksikön tavoitteita. Suunnitelmien pohjana on jokin muu peruste kuin tulevaisuuden tavoitteet. Koulutustarjonnan katsottiin myös ohjaavan melko paljon koulutuksiin pääsyä, eikä niinkään niiden nivoutuminen yksikön toimintaan ja sen tarpeisiin. Nykyaikana löytyy koulutusten lisäksi paljon muita kehittämisen muotoja, joita voisi monipuolisemmin hyödyntää työyhteisöissä. Organisaation toimintaa koskevaa koulutusta pitäisikin järjestää koko henkilökunnalle, jotta tietoisuus toiminnan luonteesta lisääntyy (Scott-Lennon 1999, 81).

Kehityskeskustelujen pohjalta tehtyjä suunnitelmia seurataan ja arvioidaan heikonlaisesti, vain vajaan kolmanneksen mielestä seuranta tapahtuu. Seuranta kaivattiinkin enemmän, monet vastaajista toivoivat seuranta tapahtuvan vuoden mittaan enemmän, ei pelkästään seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä vuoden kuluttua.

Vain reilu viidennes kokee kehityskeskustelujen hyödyllisyyden hyvänä käytettyyn aikaan nähden ja tässä olisikin kohentamisen aihetta. Kehityskeskustelut vievät vuodessa paljon työaika, ja jos niiden hyöty jää vähäiseksi, koetaan se turhauttavana.

Kehityskeskusteluja ei kuitenkaan haluttu käydä useammin kuin kerran vuodessa, valtaosan mielestä yksi kerta vuodessa on riittävä määrä. Keskusteluja voisi käydä vuoden aikana vapaamuotoisemmin ja seurata suunnitelmien toteutumista vaikkapa pienryhmissä.

7.2.2 Esimiehen ja työntekijöiden väliset eroavaisuudet

Esimiehet arvioivat omalta osaltaan toimintansa positiivisemmin kuin mitä työntekijät tekivät. Erot olivat monessa kohdin tilastollisesti merkitseviä ja tämä viittaa siihen, että esimiehet hahmottavat asioita eri tavalla, ovat tietoisia toiminnan suuntaviivoista ja tavoitteista mutta työntekijöille nämä asiat jäävät vieraammiksi. Esimiehet antoivat paremmat arviot mm. osaamisen monipuolisesta arvioinnista, ryhmäpalautteen antamisesta työntekijöille kehityskeskustelujen jälkeen, kehityssuunnitelmien tekemisestä työntekijöille kehityskeskustelujen seurauksena. He ajattelivat myös suunnitelmien olevan konsernin tavoitteiden mukaisia ja osaamista suunnattavan paremmin tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti. Esimiehet kokivat olevansa myös innostavia esimerkkejä osaamisen kehittämisessä. Työntekijät olivat kuitenkin näissä asioissa kuitenkin eri mieltä.

Eniten eroavaisuuksia tuli kysyttäessä oppivan organisaation tunnusmerkkejä, missä useimpien kysymysten kohdalla tuli tilastollisesti merkitsevää eroa. Epäonnistumisten näkeminen oppimistilanteina aiheutti tilastollisesti erittäin merkitsevän eron ja merkitsevä ero tuli myös epäonnistumisten yhdessä käsittelemisestä. Esimiesten mielestä epäonnistumisia käsitellään, mutta työntekijät ovat eri mieltä. Näistä tuloksista päätellen työntekijät ajattelevat oppivan organisaation merkkejä olevan työyksikössä vähemmän kuin mitä esimiehet ajattelevat.

Koulutusosiossa esimiesten mielestä koulutukset ovat työyksikön tavoitteiden mukaisia ja niihin pääsee koulutussuunnitelmien mukaan, työntekijöiden mielestä asiat eivät ihan näin olleet. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Esimiesten mukaan kehityskeskusteluissa tehtyjä suunnitelmia myös seurataan enemmän kuin työntekijöiden mielestä tapahtuu.

7.2.3 Ryhmien väliset eroavuudet

Tarkasteltaessa ryhmien välisiä eroavuuksia tuli eniten eroja ravintopalveluiden ja kahden muun ryhmän välille, kun taas näiden kahden muun ryhmän välille ei tällaista eroavuutta tullut.

Ravintopalveluiden henkilökunta ajatteli kysymyksistä positiivisemmin kuin liikelaitosten tai kulttuuri- luonnonvarayksikön henkilökunta. Ravintopalveluiden henkilökunnan mielestä heille tehdään kehityssuunnitelmia paremmin sekä yksilölle että työyksikölle, suunnitelmat ovat selkeitä ja ne ovat paremmin konsernin tai liikelaitoksen suunnitelmien sekä tulevaisuuden tavoitteiden mukaisia. Muissakin osioissa tuli samansuuntaista eroavuutta.

Esimiehen toiminnasta ei tilastollisesti merkitseviä eroavuuksia ryhmien välille tullut.

Eniten eroavuuksia tuli ryhmien välille oppivan organisaation tunnusmerkkejä kysyttäessä. Tässä osiossa lähes kaikkien kysymysten kohdalla oli tilastollisesti joko erittäin merkitsevää tai merkitsevää eroa. Ravintopalveluiden henkilökunnan mielestä he ovat lähempänä oppivan organisaation mallia kuin kaksi muuta ryhmää. Tässä ryhmässä oli erityisesti huomioitavaa se, että asiakaspalautteiden merkitys ja asiakkaiden arvostus koettiin hyvinä. Tämä voi johtua työn luonteesta, ravintopalveluiden henkilökunta voi saada enemmän ja helpommin suoraa palautetta omasta toiminnastaan kuin opetushenkilöstö. Lisäksi työtä tehdään tiiviimmin yhteistyössä toisten kanssa kuin opetustyössä. Työn luonne ja työskentelyolosuhteet ovat erilaiset, mikä voi vaikuttaa hyvinkin positiivisesti saatuihin tuloksiin.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen avulla saatiin tietoa Päijät- Hämeen koulutus konsernin joidenkin tuloyksiköiden henkilökunnan käsityksistä kehityskeskustelujen toimimisesta osaamisen johtamisen välineinä. Tietoa voidaan hyödyntää konsernin sisällä ja kehittää kehityskeskusteluja vastaamaan paremmin niin yksilöiden kuin koko konsernin tarpeita. Kehityskeskusteluja pyritään tehostamaan konsernissa ja niitä pyritään käymään kaikkien vakituisessa työsuhteessa olevien ja pidempiaikaisten sijaisten kanssa. Nyt noin puolet

henkilökunnasta kokee kehityskeskustelut hyödyllisinä, määrää pyritään jatkossa nostamaan. Tämän onnistumiseksi tarvitaan määrätietoista työskentelyä ja motivaatiota yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa tuli esiin esimiesten ja työntekijöiden ajattelutavan eroavuudet ja toisaalta eri ryhmien väliset eroavuudet. Jatkossa olisi mielenkiintoista paneutua tarkemmin näihin eroavuuksiin ja pohtia mistä ne johtuvat. Laadullisella tutkimusotteella voisi päästä syvemmälle ilmiöön sisään ja saada yksilöidympää tietoa näiden erojen syistä.

LÄHTEET

- Alastalo, H. 2004. Kehityskeskustelut tavoitteiden asettamisen ja osaamisen kehittämisen välineenä. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma. Vaasa.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? International Journal of Management Reviews. Volume 2, Issue 2, 183-203.
- Brodtrick, O. 1998. Organizational learning and innovation: tools for revitalizing public services. International Review of Administrative Sciences.64, 83-96.
- Drucker, P. 1999. Management Challenges for the 21st Century. Guildford and King's Lynn :Biddles Ltd.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, J. 2001. Dialogi, avain innovatiivisuuteen. Porvoo: WSOY
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Henkilöstötyön strategiset haasteet. Tutkimusraportti 2003. Espoo: Pa Knowledge Limited.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima oy.
- Ilmavirta, A. 2007. Strategia eläväksi - osaamisfoorumi inhimillisenä voimavarana. Teoksessa Siikaniemi, L., Hyttinen, H., & Kaasinen, J. Osaamisfoorumi muutoksen tukena. Tampere: Juvenes Print.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell OY.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kaistila, M. 2007. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus.

- Kukko, M. & Yliniemi, T. 2005. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä suomalaisissa suuryrityksissä. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J.(toim.) Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere: Cityoffset Oy.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2001. Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa. Yleiskirje 16/2001.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2001. Henkilöstöstrategia kehittämisen ja johtamisen välineeksi. Yleiskirjeen 16/2001 liite.
- Kuntaosaaja 2012-työkirja. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Helsinki: Xerox Global Service, Kuntatalo.
- Laine, K. & Hulkkonen, V. 1998. Strategia: Ajatuksista tekoihin. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus.
- Matero, S. 2007. Johtaja vuorovaikutuksen edistäjänä. Helsingin sanomat, 29.10.2007.C4.
- Matsuura, K. 2006. Tietämyksen jakaminen lisää demokratiaa ja hyvinvointia. Helsingin sanomat, 16.11.2006. Vieraskynä, 2.
- Metsömuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Okkonen, P. 2005. Johtamisen demokratia- tulosjohtamisen uusi tuleminen. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J.(toim.) Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere: Cityoffset Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pearn, M. & Roderick, C. & Mulrooney, C. 1995. Learning Organizations in Practice. London: McGraw-Hill Book Company.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Päijät- Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategia vuosille 2005-2010
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ronthy- Österberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammerpaino.
- Scott- Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Jyväskylä: Infoviestintä Oy.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline- The Art and Practise of the learning Organization. New York: Doubleday.
- Sveiby, K.E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Porvoo: Weiling+Göös.
- Stähle, P & Grönroos, M. 2000. Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Ukkonen, O. 1990. Esimies- alaiskeskustelut. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Uusihaka, E. 2004. Kehittävä kehityskeskustelu. Tutkimus kehityskeskusteluista organisaation kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta Vaasan keskussairaalassa. Vaasan yliopisto. Julkisjohtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma. Vaasa.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.
- Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Suorituksen johtaminen. Helsinki.
- Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima OY.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelut dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampere: Tampereen University Press

Yusoff, M. 2000. The public service as a learning organization: the Malaysian experience. *International Review of Administrative Sciences* 71, 463-474.

LIITTEET

Liite 1

1. Yhteyshenkilö	Nimi/Organisaatio Anja Koskinen, Tuoterengas, Päijät-Hämeen työklänikka
	Puhelin 828 3913, 050 403 6869
2. Kyselyn tarkoitus	Tampereen yliopisto: Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä.
3. Väline	Webropol- kysely, tarvittaessa osa lomakekyselynä
4. Aikataulu	Lomakkeisto: valmis Vastaajien määrittely: Tehty loka-marraskuussa Kyselyn toteutus: marras-joulukuu Raportointi: Kullekin liikelaitokselle erikseen sekä konsernin johdolle alkuvuodesta 2008
5. Laajuus	Strukturoitu kyselylomake, n. 65 kysymystä
6. Kohderyhmä	LAMK: Liiketalouden laitos, yhteyshenkilö Ulla Weijo YPA: Ravintolapalvelut, yhteyshenkilö Eeva-Liisa Hirvilammi Salpaus: Hyvinvointipalvelut, yhteyshenkilö Merja Tirkkonen Salpaus: Kulttuuri- ja luonnonvara, yhteyshenkilöt Katja Parviainen ja Seppo Leppänen Salpaus: Rakennus- ja puuala, yhteyshenkilö Mari Pohjonen
7. Arkistointi	Oma arkistointi (kyselyn vastaukset) Raportti jää organisaation henkilöstöpalveluihin
8. SISÄISET KYSELYT: Resurssitarve eli kuka tekee	A. Lomakkeet Tutkimuksen tekijä B. Vastaajalistat Tutkimuksen tekijä C. Raportti Tutkimuksen tekijä

Liite 2

HYVÄ VASTAAJA

Opiskelen hallintotieteitä Tampereen yliopistossa ja opintoihini liittyen teen opinnäytetyötä osaamisen johtamisesta kehityskeskusteluja hyödyntäen. Kehityskeskustelut ovat organisaatiossa tärkeitä johtamisen välineitä ja niiden hyödyntämistä organisaation kehittämistyössä voitaisiin entisestään tehostaa.

Tutkimuksen avulla pyrin selvittämään miten kehityskeskusteluja käytetään osaamisen johtamisessa, miten niitä hyödynnetään kehittämistyössä ja miten kehityskeskusteluissa tehtyjä kehitymissuunnitelmia seurataan vuoden aikana.

Kysymyksiin vastaavat sekä työyksikön lähiesimiehet että heidän alaisensa. Jos olet lähiesimies ja sinulla on alaisia, joiden kanssa käyt kehityskeskusteluja vuosittain, niin vastaat esimiehen näkökulmasta (esimiehenä toimin näin). Vastaavasti työntekijänä (alaisena) vastaat omasta näkökulmastasi ja mietit miten kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen välineinä omalla kohdallasi. Kysymykset ovat muutoin samat, kysymykseen 6 (alaiden määrä) vastaavat vain esimiehet.

Pyri vastaamaan mahdollisimman rehellisesti kaikkiin kysymyksiin. Käytä monipuolisesti vastausvaihtoehtoja hyväksi ja vastaa siihen, miten kehityskeskustelut kohdallasi nyt toimivat. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja raportoidaan siten, ettei yksittäisen vastaajan tietoja ole mahdollista tunnistaa.

Sinulla on viikko aikaa vastata kysymyksiin. Raportoin tuloksista kaikille osallistuville yksiköille erikseen niin haluttaessa.

Sivun alareunassa on linkki Webropol-kyselyyn.

Kiitokset osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Anja Koskinen
yksikön esimies
Tuoterengas/Päijät-Hämeen työlinikka
Kiveriönkatu 34
15200 Lahti
Puhelin (03) 828 3913
Matkapuhelin 050 403 6869
anja.koskinen@tuoterengas.fi

Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä

1) Sukupuoli

1. nainen 2. mies

2) Ikäryhmä

Valitse alle 20 21-25 26-30 31-35

36-40 41-45 46-50 51-55 56-60

yli 60

3) Asema työyksikössä

1. esimies 2. alainen (työntekijä)

4) Työyksikkö

1. Kulttuuri- ja luonnonvara

2. Ravintopalvelut

3. Liiketalouden laitos

5) Ammattinimike

6) Alaisten määrä (esimiesasemassa olevat ilmoittavat)

Kirjoita lukumuodossa

7) Työsuhde

1. vakituinen 2. määräaikainen

8) Koulutus

1. peruskoulu/kansakoulu

2. lukio

3. opistoasteen koulutus

4. ammattikorkeakoulu

5. yliopisto

6. muu, mikä

9) Työssäoloaika nykyisellä työnantajalla

alle 1 vuosi 1-5 vuotta 6-10 11-15 16-20

20-25 yli 25

10) Työssäoloaika nykyisessä työtehtävässä

alle 1 vuosi 1-5 vuotta 6-10 11-15 16-20

20-25 yli 25

11) Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti

en lainkaan

kerran vuodessa

2 kertaa vuodessa

useammin

12) Viimeisin keskusteluajankohta

esim. 11/06 eli marraskuu 2006

13) Yleistä kehityskeskusteluista

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

1. 2. 3. 4. 5.

13.1 Kehityskeskustelujen pohjana on koulutus konsernin yhteinen lomake

13.2 Kehityskeskustelusta täytetään lomake, jonka molemmat allekirjoittavat

13.3 Valmistaudun kehityskeskusteluun hyvin

13.4 Kehityskeskustelutilanne on luottamuksellinen

13.5 Kehityskeskustelutilanne on avoin

13.6 Kehityskeskustelut edesauttavat työyksikössä yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä

13.7 Kehityskeskustelujen aikana käydään tasapuolista vuoropuhelua

13.8 Kehityskeskustelujen aikana käydään ymmärtävää vuoropuhelua

14) Osaamisen arviointi

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

1. 2. 3. 4. 5.

14.1 Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän nykyiset työtehtävät

14.2 Kehityskeskusteluissa käydään läpi työn asettamat vaatimukset työntekijälle

14.3 Työntekijän osaamista arvioidaan suhteessa hänen työnkuvaansa

14.4 Menneen kauden kehittämistoimenpiteiden (koulutus ym) vaikutuksia/hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana

14.5 Osaamista arvioidaan monipuolisesti(itsearviointi, esimies, asiakkaat, työkaverit jne arvioivat)

15) Palautteen saaminen ja antaminen

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

1. 2. 3. 4. 5.

15.1 Kehityskeskustelun aikana työntekijä voi antaa avoimesti palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoistaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2 Esimies antaa työntekijälle henkilökohtaista palautetta työssä suoriutumisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3 Esimies antaa ryhmäpalautetta myös koko työyksikölle kehityskeskustelujen jälkeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4 Kehityskeskusteluissa käsitellään myös työyhteisön ristiriitatilanteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.5 Kehityskeskustelujen aikana ei käsitellä työntekijän persoonaan liittyviä asioita (luonne ym)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) Kehittymissuunnitelmien tekeminen

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

1. 2. 3. 4. 5.

16.1 Kehityskeskustelujen tuloksena työntekijälle tehdään yksilöllinen kehittymissuunnitelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2 Kehityskeskustelujen tuloksena tehdään koko työyksikölle kehittymissuunnitelma(koulutussuunnitelma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.3 Työyksikön koulutussuunnitelma tehdään yhteistyössä työntekijöiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4 Työyksikön toimintaa kehitetään liikelaitoksen/konsernin kehittämissuunnitelman mukaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.5 Kehittymissuunnitelmissa olevat tavoitteet ovat selkeitä ja yksityiskohtaisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.6 Kehittymissuunnitelmat nivoutuvat hyvin työyksikön toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Tulevaisuuden tavoitteista sopiminen

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

1. 2. 3. 4. 5.

17.1 Esimies tuo esille (kertoo)kehityskeskustelussa tulevaisuuden näkymiä ja tavoitteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2 Työyksikössä on yhteinen näkemys tulevaisuuden kehittämistarpeista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3 Esimies tunnistaa organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4 Työntekijöiden osaamista suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden suuntaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Esimiehen toiminta

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

	1.	2.	3.	4.	5.
18.1 Esimies arvostaa työntekijän osaamista	jn	jn	jn	jn	jn
18.2 Esimies tunnistaa työntekijän osaamisen vahvuudet ja heikkoudet	jn	jn	jn	jn	jn
18.3 Esimies kannustaa ja motivoi oppimiseen	jn	jn	jn	jn	jn
18.4 Esimies tuntee työntekijöiden työn- ja toimenkuvat	jn	jn	jn	jn	jn
18.5 Esimies tukee työntekijöitä osaamisen kehittämisessä	jn	jn	jn	jn	jn
18.6 Esimies edistää osaamisen jakamista kaikille työyksikössä	jn	jn	jn	jn	jn
18.7 Esimies kehittää myös omaa ammattitaitoa	jn	jn	jn	jn	jn
18.8 Esimies on innostava esimerkki osaamisen kehittämisessä	jn	jn	jn	jn	jn
18.9 Esimies suunnittelee yhdessä työntekijöiden kanssa työyksikön kehittämistä	jn	jn	jn	jn	jn

19) Oppiva organisaatio

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

	1.	2.	3.	4.	5.
19.1 Työyksikössä on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri	jn	jn	jn	jn	jn
19.2 Hiljaista/kokemuksellista tietoa ja taitoa pyritään jakamaan kaikille työntekijöille	jn	jn	jn	jn	jn
19.3 Kokeneempien työntekijöiden osaamista hyödynnetään työyksikössä monipuolisesti	jn	jn	jn	jn	jn
19.4 Työyksikössä käsitellään epäonnistumisia yhdessä	jn	jn	jn	jn	jn
19.5 Epäonnistumiset nähdään myös oppimistilanteina	jn	jn	jn	jn	jn
19.6 Asiakaspalautteilla on tärkeä merkitys toiminnan kehittämisessä	jn	jn	jn	jn	jn
19.7 Asiakkaat arvostavat työyksikköni osaamista	jn	jn	jn	jn	jn
19.8 Henkilöstön osaamista kehitetään eri menetelmin kuten koulutus, kurssit, tehtäväkierrot, perehdytys, työssä oppiminen jne	jn	jn	jn	jn	jn

20) Koulutukset

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

1. 2. 3. 4. 5.

jn jn jn jn jn

jn jn jn jn jn

jn jn jn jn jn

jn jn jn jn jn

jn jn jn jn jn

jn jn jn jn jn

20.1 Konsernin oma koulutustarjonta on monipuolista

20.2 Koulutukseen pääsee tasapuolisesti

20.3 Koulutussuunnitelma on työyksikön tavoitteiden mukainen

20.4 Koulutukseen pääsee koulutussuunnitelmien mukaisesti

20.5 Koulutukseen pääsy riippuu tarjonnasta, eikä nivoudu työyksikön tarpeisiin

20.6 Muutostilanteissa koulutusta/valmennusta saa enemmän kuin normaalisti

21) Kehityskeskustelujen hyödyntäminen ja seuranta

1. täysin samaa mieltä
2. jokseenkin samaa mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin eri mieltä
5. täysin eri mieltä

1. 2. 3. 4. 5.

21.1 Kehityskeskustelujen pohjalta tehtyjä suunnitelmia seurataan ja arvioidaan säännöllisesti vuoden aikana

jn jn jn jn jn

21.2 Kehityskeskusteluista on hyötyä työyksikön tuloksellisuuden kannalta

jn jn jn jn jn

21.3 Kehityskeskustelujen merkitys on vähäinen suhteessa käytettyyn aikaan

jn jn jn jn jn

21.4 Kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin työyksikön kehittämistyössä

jn jn jn jn jn

21.5 Kehityskeskusteluja tulisi käydä useamman kerran vuodessa

jn jn jn jn jn

22) Miten hyödyntäisit paremmin kehityskeskusteluja?

Lähetä