

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Katja Lammassaari

KEHITYSKESKUSTELUN MERKITYS OSAAMISEN JOHTAMISESSA

Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimustavoite ja tutkimusongelmat	8
2. YKSILÖN OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ	10
2.1. Yksilön osaamisen johtaminen	10
2.1.1. Yksilön suorituskyky ja osaamisen ulottuvuudet	10
2.1.2. Suorituskyvyn johtaminen	12
2.2. Osaamisen johtaminen	14
2.2.1. Hiljaisen ja näkyvän tiedon rooli osaamisessa	16
2.2.2. Osaamisen luominen ja jakaminen	18
2.3. Osaamisen johtamisen organisatorinen näkökulma	21
3. KEHITYSKESKUSTELU YKSILÖN OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	25
3.1. Kehityskeskustelun tavoitteet	25
3.2. Kehityskeskustelun vaiheet	28
3.3. Kehityskeskustelun mahdollisuudet ja haasteet	29
3.3.1. Kehityskeskustelun haasteet	29
3.3.2. Kehityskeskustelun mahdollisuudet	32
3.3.3. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa	34
4. MENETELMÄT JA AINEISTOT	36
4.1. Tutkimus- ja haastattelumenetelmä	36
4.2. Tutkimuskohteen esittely	38
4.2.1. Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelut	38

4.2.2. Vaasan kaupungin kehityskeskusteluohjeistus ja osaamiskartoitus	39
4.3. Tutkimuksen toteutus	40
5. TUTKIMUSTULOKSET	42
5.1. Mitä on osaamisen johtaminen esimiehen näkökulmasta	42
5.1.1. Organisaation tuki esimiehen osaamisen johtamisessa	44
5.1.2. Organisaation mahdollisuudet vaikuttaa osaamiseen	45
5.2. Toimiva kehityskeskustelu	47
5.2.1. Kehityskeskusteluun valmistautuminen	48
5.2.2. Kehityskeskustelun rakenne ja tavoitteet	49
5.2.3. Kehityskeskustelun haasteet ja mahdollisuudet	51
5.3. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa	52
5.4. Tutkimustulosten yhteenveto	55
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	59
6.1. Keskeisimmät havainnot	59
6.2. Tutkimusprosessin tarkastelu	65
LÄHDELUETTELO	67
LIITTEET	
LIITE 1. Tutkimuslupa-anomus	74
LIITE 2. Haastattelurunko	75
LIITE 3. Haastatteluun osallistuneet henkilöt	76

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. SECI- prosessi	19
Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi	22
Kuvio 3. Aineettoman pääoman osa-alueet	24
Taulukko 1. Osaamisen luokittelu	15
Taulukko 2. Osaamispääoma	23
Taulukko 3. Kehityskeskustelun tavoitteet	28
Taulukko 4. Kehityskeskustelun haasteet	32
Taulukko 5. Sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalue	39

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Katja Lammassaari

Pro gradu -tutkielma:Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa:
Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 77

TIIVISTELMÄ:

Osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamista. Osaamisen johtaminen suomennetaan sanasta knowledge management, joka voi tarkoittaa myös tiedon johtamista. Osaamisen johtaminen voidaankin nähdä joko informaatioteknologiaan kuuluvana tiedon johtamisena tai inhimilliseen osaamiseen liittyvänä johtamisena. Tässä tutkimuksessa näkökulma osaamiseen johtamiseen on humanistinen. Osaamiseen liittyy yksilön suorituskyky ja osaamisen ulottuvuudet.

Osaamisen johtaminen liittyy henkilöstöjohtamiseen. Osaamisen johtamisessa yhdistetään työntekijöiden tiedot ja taidot ja organisaation osaaminen ja tavoitteet. Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen hallinta ja sen kehittäminen. Osana osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu hyödyttää organisaatiota monella tavalla. Se voi lisätä motivaatiota, tuottavuutta ja tehokkuutta. Kehityskeskustelun avulla organisaatio voi tunnistaa työntekijöiden kouluttautumisen ja kehittymisen tarpeita. Kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa oman näkemyksensä työstään ja omista kehittymistarpeistaan.

Tämän tutkimustyön tarkoituksena on selvittää millainen merkitys kehityskeskustelulla on osaamisen johtamisessa. Lisäksi se kuvaa tutkittavan organisaation kehityskeskustelukäytäntöä. Tutkimuksella haetaan vastausta siihen mitä osaamisen johtaminen on esimiehen näkökulmasta ja miten merkityksellinen kehityskeskustelu on osaamisen johtamisessa ja millainen on toimiva kehityskeskustelu. Tutkimustavoitteisiin on haettu vastauksia kvalitatiivisella teemahaastattelulla. Tutkimuskohteena on Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen lähi- ja keskijohdon esimiehet.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään yksilön osaamisen johtamista ja sitä mistä muodostaa yksilön suorituskyky ja osaaminen. Osaamisen johtamista tarkastellaan organisatorisesta näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan hiljaisen ja näkyvän tiedon roolia osaamisessa ja kuinka osaamista voidaan jakaa ja luoda. Kehityskeskustelua tarkastellaan yksilön osaamisen johtamisen välineenä. Teoriaosuudessa kuvataan mitkä ovat kehityskeskustelun tavoitteet sekä sen haasteet ja mahdollisuudet. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan 11 teemahaastattelun tuloksia.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet kokevat kehityskeskustelulla olevan merkitystä osaamisen johtamisessa. Esimiehillä on erilaisia osaamisen johtamisen rooleja. Osaamisen johtaminen on muun muassa työntekijöiden osaamisen tukemista ja tarvittavan osaamisen päivittämistä. Esimiesten osaamisen johtamisen tuki muodostuu johtamiskoulutuksista sekä esimiehen ja vertaisten tuesta. Tutkimustulosten mukaan toimiva kehityskeskustelu on ajallisesti suunniteltu, kahdenkeskinen, avoin ja keskustelevala tilaisuus. Kehityskeskustelu antaa puheenvuoron työntekijälle. Kehityskeskustelun tavoitteena on työhyvinvointi, työyhteisön toimivuus ja osaava organisaatio sekä työntekijän itseilmaisu ja osaamisen kehittyminen.

AVAINSANAT: kompetenssi, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen aiheena on kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa esimiehen näkökulmasta. Aiheen valinnalla on tarkoitus selvittää onko kehityskeskustelulla merkitystä osaamiseen ja sen johtamiseen. Lisäksi tutkimus kuvaa Vaasan kaupungin kehityskeskustelukäytäntöä ja sen toimivuutta. Näkökulmaksi valikoitui lähi- ja keski-johdon näkökulma siitä syystä, että esimiehet johtavat perustyötä tekeviä ihmisiä, ja ovat lähellä työntekijöitään. Tutkimusaihe on osa henkilöstöjohtamisen viitekehystä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä strateginen tekijä. Yksityisellä sektorilla se on ollut jo pitkään yksi strateginen ulottuvuus, mutta myös julkisella sektorilla osaamisen kehittäminen on olennaista. Niin taloudellisten kuin henkilöstöressurssien niukkeneminen asettaa haasteita kunnille. Osaamisen kehittämisellä ja johtamisella työntekijöiden osaamista voidaan kohdentaa ja suunnata paremmin.

Osaamisen johtamiseen ”knowledge management” on kaksi eri lähestymiskulmaa. Se voidaan nähdä informaatioteknologiaan kuuluvana tiedon johtamisena tai sitten osaamisen johtaminen nähdään keskittyvän ihmisiin, jolloin keskiössä on osaaminen organisaation resurssina. (Gloet & Terziovski 2004: 403.) Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista tarkastellaan humanistisesta näkökulmasta. Osaamisen johtamisen keskiössä on osaamisen hallinta ja sen kehittäminen. Osaamisen johtamisella kehitetään organisaation osaamispääomaa. Tutkimuksella halutaan selvittää muun muassa esimiesten näkemyksiä osaamisen johtamisesta esimiehen näkökulmasta ja mistä muodostuu esimiehen osaamisen johtamisen tuki.

Kehityskeskustelu on vakiintunut käytäntö ja keskusteluja käydään työpaikoilla vuosittain. Kehityskeskusteluihin liittyy kahdenlaisia odotuksia. Toiset odottavat kovasti, että esimies antaisi jakamattoman huomionsa hetkeksi, jolloin henkilö voisi kertoa oman näkemyksensä omasta työstään ja osaamisestaan. Toisia työntekijöitä kehityskeskustelut eivät motivoi. Kehityskeskustelulla on organisaatiota hyödyttäviä merkityksiä. Kehityskeskustelulla pyritään esimerkiksi dokumentoimaan työntekijöiden suorituksia, se on

osa työsuorituksen suunnittelua ja työsuoritukseen liittyvien odotuksien selventämistä. Kehityskeskustelulla muodostetaan yhteys HR-toimintoihin. Lisäksi kehityskeskustelu edistää työntekijöiden työssä suoriutumisen kehittymistä ja muodostaa tilan, jossa työsuorituksesta voidaan keskustella ja antaa palautetta. (Longenecker, Fink & Caldwell 2014: 323.) Tässä tutkimuksessa muodostetaan kuva siitä, minkälainen on toimiva kehityskeskustelu Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Lopuksi pyritään yhdistämään kehityskeskustelu ja osaamisen johtaminen ja selvittämään kuinka merkityksellinen kehityskeskustelu itse asiassa on osaamisen johtamisessa.

1.2. Tutkimustavoite ja tutkimusongelmat

Kiinnostus tutkimusaiheeseen on lähtenyt tutkijasta itsestään. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2001: 67–68) mukaan hyvän aiheen kriteereitä ovat muun muassa se, että se kiinnostaa tutkijaa itseään ja aihe sopii tieteenalalle ja sillä on yhteiskunnallista ja tieteellistä merkitystä. Osaamisen johtamista sekä kehityskeskustelua on tutkittu monelta suunnalta ja ne saattavat olla aiheina jopa epätrendikkäitä. Tutkija itse työskentelee tutkimuksessaan organisaatiossa ja on ollut kehityskeskusteluissa työntekijän asemassa sekä aloittelevana esimiehenä saanut käydä myös kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa.

Tutkija on halunnut tietää miten esimiehet näkevät osaamisen johtamisen ja kehityskeskustelun merkityksen siinä. Organisaation on myös tärkeää tutkia omia toimintojaan, jotta niitä voidaan kehittää. Tutkimustuloksia voidaan käyttää osana organisaation kehittämistyötä. Näiltä osin tutkimusaiheen valinta on perusteltua. Tutkimuksessa tutkitaan esimiesten kokemuksia heidän pitamiensä kehityskeskusteluiden merkityksestä työntekijän osaamisen johtamisessa. Etsimällä kehityskeskustelun merkitystä osaamisen johtamisessa pyritään löytämään vastausta siihen, kuinka tärkeä ja arvokas kehityskeskustelu on osaamisen johtamisen kokonaisuudessa.

Tutkimuskohteena on Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen alainen sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosityksikkö. Tutkimuksessa haastatellaan esimiehiä, joilla on koke-

musta esimiestyöstä ja kehityskeskusteluiden toteuttamisesta. Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastattelulla.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Mitä osaamisen johtaminen on esimiehen näkökulmasta?

Lisäksi tutkimuksessa on kaksi alakysymystä.

Millainen on kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa?

Millainen on toimiva kehityskeskustelu?

2. YKSILÖN OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

2.1. Yksilön osaamisen johtaminen

2.1.1. Yksilön suorituskyky ja osaamisen ulottuvuudet

Jotta yksittäisen henkilön osaamista osataan johtaa, tulee ensin määritellä, minkälaisista tekijöistä yksilön osaaminen koostuu. Yksilön osaamisen voidaan katsoa muodostuvan kyvykkyydestä, taidoista ja pätevyyydestä. Kyvykkyys on toistettavissa oleva tapa hyödyntää kykyjä, avuja tai varoja kuten luoda tai tuottaa jotain. Taidot ovat tietäntyyppistä kyvykkyyttä. Pätevyys on kykyä käyttää ja ylläpitää tavoitteen saavuttamiseen tarvittavia voimavaroja. (Sanchez, Heene & Thomas 1996: 8.) Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000: 103) ovat todenneet, että on kahdenlaista strategista yksilöosaamista. Osaaminen, jota yritys tarvitsee tuotantoprosessissaan ja, joka sellaisenaan, luonteensa tai tasonsa ansiosta on harvinaista kuten tietäntyyppinen juridinen osaaminen. Toiseksi on olemassa osaamista, joka ei sinällään ole erillisenä arvokasta, mutta, jota tarvitaan suhteellisen suuria määriä käyttövoimaksi yritykselle kilpailuetua tuottaviin, ainutlaatuisiin toimintamalleihin. Esimerkiksi yritys tavoittelee kilpailuetua palveluvalikoiman monipuolisuudella ja kokonaisasiakkuuksilla, jolloin toimihenkilöiden tulee osata määritellä asiakkaan tarve oikein, nopeasti ja tehokkaasti sekä edistettävä muidenkin kuin oman yksikkönsä myyntiä.

Yksilöosaamisessa voidaan erottaa toisistaan tiedon, osaamisen sekä tahdon ja asenteen johtamisen (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000: 104.) Quinn, Anderson ja Finkelstein (1996: 72) jakavat ammatillisen osaamisen neljään eri luokkaan. Kognitiivinen tieto (mitä -tieto) on olennaista perusosaamista, joka on saavutettu opiskelemalla. Edistyneet taidot (miten -tieto) on kehittynyt taito, jolla kirjoista opitut tiedot osataan muuntaa tehokkaaksi käytännön suoritukseksi. Systeminen ymmärrys (miksi -tieto) on ymmärrystä syy- ja seuraussuhteista. Tässä osaamisen tasolla yksilö osaa ratkoa laajempia ja kompleksisempia ongelmia ja kykenee ennakoimaan tilanteita ja niiden seurauksia. Viimeisenä elementtinä on motivoitunut luovuus (miksi -tiedosta välittäminen), jossa yksilöllä on tahtoa, motivaatiota ja mukautumiskykyä omaehtoiseen toimintaan.

Motivoitunut luovuus on korkeimman tason osaamista, ja sillä on merkitystä organisaation kilpailukyvyille.

Mitä - tieto ja miten - tieto ovat jollain tavalla mitattavissa olevia sekä ovat vähemmän hiljaista tietoa (tacit) ja saavatkin ylikorosteisen roolin osaamiskartoituksissa - ja arvioinneissa. Kuitenkin miksi - tiedosta välittäminen eli asenteet, jotka nousevat toiminnan tarkoitusta ja omaa roolia koskevista käsityksistä, vaikuttavat suuresti siihen miten yksilön asiantuntemus voi tulla yhteisön hyödyksi. Käytännössä osaamisen ulottuvuudet toimivat ja saavat aikaan tuloksia monimutkaisessa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000: 105–107.)

Työntekijä tarvitsee työssään erilaisia valmiuksia, kvalifikaatioita, jotka voivat olla sekä koulutuksessa että työssä sekä muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia että persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu useasta kvalifikaatiosta, jota ovat ryhmitelty yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä yleisesti kuten ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, stressinsietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset valmiudet liittyvät tiettyyn ammattialaan, ja niiden sisällöllistä ydintä kutsutaan substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. Kvalifikaatioihin liitetään myös asenteet ja motivaatio. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja tilannekohtainen. Asenne ja motivaatio ovat tärkeitä sen kannalta miten yksilö hyödyntää ja käyttää omia tietoja ja taitoja tehtävässään. Riittämätön osaaminen heikentää työmotivaatiota. (Viitala 2013: 179–181.)

Yksilön osaamisesta voidaan puhua myös pätevyutenä eli kompetenssina. Henkilön kompetenssi muodostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksesta, ihmissuhdeverkostoista, arvoista ja asenteista, sekä motivaatiosta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot käsittävät ammattitaidot sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Yhteistyötaidot ja sosiaalinen joustavuus ovat merkityksellisiä. Tietoihin kuuluvat tosiasiat, menetelmät, mallit ja teoriat. Kokemus muodostaa viitekehyksen, joka on luonnollisesti sitä laajempi mitä kauemmin ja laajemmin kokemusta on hankittu. Ihmisen oppimiskyky näin ollen

lisääntyy iän myötä. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat asiantuntemuksen. Arvot muodostavat ihmisen maailmankatsomuksen perustan. Asenteet kertovat sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis panostamaan itse oman osaamisensa ylläpitämiseen. Motivaatio rakentuu pitkälti henkilön arvomaailman ja elämänkaaren vaiheen pohjalle. Luonnollisesti työ ja organisaation käyttämät motivointikeinot vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti henkilö kulloinkin motivoituu. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat tietyt kykytekijät kuten luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus. (Kauhanen 2006: 142–144).

Yksilöiden henkilökohtaiset osaamiset muodostavat varannon, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muotoutunut tietämys kehittyy. Organisaation kaikkien jäsenten tulisi hyödyttää organisaation perustehtävän ja strategioiden toteutumista. Yksittäisen henkilön näkökulmasta hänen osaamisensa on samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. (Viitala 2013: 179). Keskeistä on miten yksilön osaaminen ja hänellä oleva informaatio saadaan muunnettua organisaation toiminnaksi. Organisaation rakenteilla on tässä olennainen rooli. Organisaation rakenteiden tulee olla perustehtävän toteutumista tukevia. (Niiranen, Seppänen - Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 101).

2.1.2. Suorituskyvyn johtaminen

Käsite suorituksen ja suoriutumisen johtaminen tulee englanninkielisestä sanasta performance management. Sillä viitataan joko suorituksen, suorituksen johtamiseen tai suorituskyvyn johtamiseen. Suorituksen johtaminen vaatii muutakin kuin suorituksen seuranta ja arviointia. Tärkeä osa on suorituksen edellytysten, erityisesti kyvykkyyden, vahvistaminen. Suorituksen johtamisessa on kiintopisteinä tavoitteet ja palkitseminen. (Viitala 2013: 130–131). Valpolan (2003: 32–33) mukaan Performance Managementia eli suoritusjohtamista kutsutaan valmentavaksi johtamiseksi. Edelleen Valpola jakaa valmentavan johtamisen ja tavoitejohtamisen toisistaan. Valmentavassa johtamisessa jokainen vaikuttaa osassaan käsikirjoituksen mukaan siihen, miten kokonaisuus pääsee tuloksiin.

Suorituskyvyn johtamisen tavoitteena on synnyttää kulttuuri, jossa organisaation henkilöstö ottaa vastuuta prosessien jatkuvasta kehittämisestä sekä omista taidoistaan ja työpanoksestaan. Suorituksen johtamisella pyritään siihen, että yksilöiden tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja varmistetaan työntekijöiden ylläpitävän organisaation ydinarvoja. Suorituskyvyn johtaminen on systemaattinen prosessi, jolla edistetään organisaation suorituskykyä ja jonka avulla kehitetään yksilöiden ja tiimien suoritusta. Paremman tuloksen aikaansaamiseksi suorituskykyä tulee johtaa ja ymmärtää sovittujen raamien, kehysten ja pätevyysvaatimuksien mukaisesti. (Armstrong 2006: 1–3.)

Organisaation menestymisessä on tärkeää, että toiminta on tehokasta ja tuottavaa. Keskeistä tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta on organisaatiossa työskentelevien ihmisten kyky toimia tehokkaasti. Suorituksen johtamisen lähtökohtana on tehtävänkuvaa ja siihen liittyvän roolin määrittäminen. Mihin kokonaisuuteen tehtävä organisaatiossa liittyy ja mikä on sen sisältö ja mitä sillä on tarkoitus saada aikaan. Tehtävältä odotetaan tiettyjä tuloksia ja sille asetetaan tavoitteet tietyille aikavälille. Suorituskyky edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työvälineitä, motivoivia kannusteita ja fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Riittävästä osaamisesta huolehditaan kehityssuunnittelulla. Osaamisen kehittämisellä mahdollistetaan mahdollisimman hyvä suoriutuminen, jota seurataan sovitulla mittareilla. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan tavoitteita, kehityssuunnitelmia ja suorituksia määrävälein. (Viitala 2007: 132, 135–136.)

Suorituskyvyn johtamisessa peruselementtejä ovat yhteisymmärrys, mittaaminen, palaute, positiivinen vahvistaminen sekä vuoropuhelu. Tehdyn suorituksen tuloksia mitataan suhteessa odotettuihin tavoitteisiin. Tästä näkökulmasta suorituskyvyn johtaminen keskittyy päämääriin, standardeihin ja suorituksen mittaamiseen. Suorituksen johtaminen liittyy myös panoksiin ja arvoihin. Panoksia ovat muun muassa tieto, taidot sekä tavoitteisiin pyrkivä käyttäytyminen. Suorituskyvyn johtaminen on johtajan ja alaisen jatkuva ja joustava prosessi, jolla yhdessä pyritään saavuttamaan vaaditut tulokset. Kumpuutusprosessi perustuu sopimukseen ja yhteisymmärrykseen sekä yhteistyöhön, ei kontrolliin ja pakottamiseen. Suorituskyvyn johtaminen fokuoituu tulevaisuuden suorituksen suunnitteluun ja parantamiseen. Se toimii jatkuvana prosessina, jossa suoritusky-

ky kehittyä ajan myötä ja mahdollistaa johtajan ja henkilöstön välisen vuoropuhelun suorituksesta ja kehittymisen tarpeista. (Armstrong 2006: 3–4.)

Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöjohtamisen prosessi, joka luo edellytyksiä muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, joka voi kohdistua esimerkiksi operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen tai hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Prosessissa yhdistyvät organisaation ja yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Suorituksen johtamisen työkaluja ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja päivittäisjohtaminen. (Sydänmaalakka 2001: 75–77.) Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan (Kauhanen 2006: 54). Sydänmaalakka (2001: 215–217) näkee tiedon ja osaamisen johtamisen olevan osa uutta, laajennettua suorituksen johtamisjärjestelmää. Suorituksen johtaminen on toiminnan perustaso. Suoritusta on johdettava yksilö-, tiimi ja organisaatiotasolla. Älykkäässä organisaatiossa suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen prosessit ovat päällekkäisiä.

Suorituksia voidaan arvioida yksittäisen tehtävän ja sitä hoitavan henkilön kannalta. Yksilön tasolla hyvä suorituskyky edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työskentelyolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Osaamisen kehittämisen ja muiden johtamisen keinojen avulla mahdollistetaan henkilön mahdollisimman hyvä suoriutuminen, jota seurataan sovitulla mittareilla ja keinoilla. Tavoitteiden asettaminen, kehityssuunnitelmien laadinta ja suoritusten seuranta otetaan tarkasteluun määrävälein tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. Keskusteluissa määritellään lisäksi osaamisen kehittämisen kohteet, keinot ja aikataulu. (Viitala 2013: 135–137).

2.2. Osaamisen johtaminen

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan osaaminen on saanut paljon huomiota osakseen. Osaamisen eri osa-alueista yksi tärkeimmistä liittyy osaamisen johtamiseen osana

organisaation johtamista. Osaamisen käsite ei sinällään ole uusi vaan sen juuret löytyvät kreikkalaisesta filosofisesta kirjallisuudesta. Englanninkielisen knowledge - sanan alkuperä löytyy Kreikan kielen episteme-sanasta, joka tarkoittaa tietoa tai tiedettä. Historioitsija Platon on kuvannut osaamisen tai tiedon olevan oikeutettu tosi uskomus. Osaamista ja sen eri ulottuvuuksia on mahdotonta ymmärtää yksiselitteisesti vaikkakin tutkijat ovat pyrkineet muodostamaan omia käsityksiään siitä. (Jasimuddin 2012: 1–5). Käsite knowledge management käännetään suomen kielessä sekä osaamisen johtamiseksi että tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtamista voidaan ajatella kattokäsitteenä organisaation osaamisen eri näkökulmille. (Viitala 2013: 171).

Jasimuddin (2012: 3–4) on jäsennellyt osaamista tyypittelemällä sen kolmeen eri luokkaan. Osaaminen fokuoitetuu joko operationaaliseen tai strategiseen osaamiseen ja on luonteeltaan näkyvää tai hiljaista tietoa. Osaaminen on joko pitkään säilyvää tai ei kovin pitkään säilyvää. Alla olevassa taulukossa on esitetty osaamisen luokittelu tarkemmin.

Taulukko 1. Osaamisen luokittelu.

Tyyppi	teknologinen osaaminen	liiketoimintaosaaminen	ympäristöosaaminen
Fokus	operationaalinen osaaminen	strateginen osaaminen	
Kompleksisuus	näkyvä osaaminen/tieto	hiljainen tieto	
Tiedon katoavaisuus	pitkään säilyvää osaamista	osaaminen ei kovin pitkään säilyvää	

Sanchez, Heene ja Thomas (1996: 9) määrittelevät osaamisen olevan joukko yksilön omaamia uskomuksia ilmiöiden välisistä kausaalisista yhteyksistä. Tällöin organisaation osaamista (organizational knowledge) on se, että joukolla ihmisiä organisaation sisällä on joukko jaettuja uskomuksia ilmiöiden välisistä yhteyksistä. Osaaminen on tietoa yhdistettynä kokemukseen, viitekehukseen, tulkintaan, reflektioon, havaintoon ja luovu-

teen. Kun tieto käsitellään ajatteluprosessissa, siitä syntyy osaamista. (Aktharsha 2011: 104.)

Osaamisen johtaminen liittyy sekä osaamiseen että tietoon. Osaaminen on subjektiivisempi tapa tietää ja se perustuu yksilöllisiin arvoihin, havaintoihin ja kokemukseen. Data, tieto ja osaaminen ovat eri asioita. (Dalkir 2005: 7.) Data on joukko erillisiä objektiivisia tosiasioita, joilla ei ole asiayhteyttä. Dataa ovat esimerkiksi numerot, sanat ja kuvat. Datasta tulee informaatiota, kun se luokitellaan, tiivistetään ja asetetaan kontekstiin ja siitä tulee ymmärrettävää vastaanottajalle. Informaatio on dataa, jolla on merkitys ja tarkoitus. Informaatio muuttuu osaamiseksi, kun informaatiota käytetään tekemään vertailuja, arvioidaan seurauksia ja osallistutaan vuoropuheluun. Informaatio on dataa siinä merkityksessä, kun sitä voidaan käyttää päätöksen teon apuna. Osaaminen voidaan nähdä informaationa, joka syntyy oivaltamisesta, rajatusta kokemuksesta, intuitiosta, arvioinnista ja arvoista. Osaaminen on datan ja informaation soveltamista, analysointia sekä niiden tuloksellista hyödyntämistä. Osaaminen lisääntyy vuorovaikutuksessa informaation kanssa, tyypillisesti toisten ihmisten kanssa. (Clarke & Rollo 2001: 206–207; Hislop 2005: 15.)

2.2.1. Hiljaisen ja näkyvän tiedon rooli osaamisessa

Osaaminen voidaan jakaa näkyvään tietoon (explicit knowledge) ja hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Eksplisiittinen tieto on formaalia ja systemaattista, jolloin sitä voidaan helposti jakaa muille. Hiljainen tieto on hyvin yksilökohtaista ja sitä on vaikea määrittellä sekä jakaa toisille. Hiljaista tietoa syntyy toiminnassa ja yksilön sitoutumisessa tietyssä kontekstissa. Hiljaisella tiedolla on myös kognitiivinen ulottuvuus: se sisältää juurtuneita psyykkisiä malleja, uskomuksia ja havaintoja, joita on vaikea ilmaista selkeästi. (Nonaka 1991: 98.)

Organisaatiossa hiljainen tieto on henkilökohtaista osaamista, jota yksilöt käyttävät työnsä suorittamisessa. Hiljaista tietoa opitaan kokemalla ja tekemällä. Hiljaista tietoa on esimerkiksi se, kun teknikko tietää missä kunnossa kone on pelkästään sen käyntiään perusteella. Sitä voidaan oppia havainnoimalla tai imitoimalla. Yksilö voi reflektoi-

da hiljaista tietoaan itse toiminnassa, mutta myös sen jälkeen. Näin toimimalla omaa tietoa testataan ja hienosäädetään. Hiljaista tietoa voidaan jakaa diskursiivisesti sekä yhteisten tarinoiden avulla. (Choo 2000: 395.) Lisäksi hiljaisella tiedolla on myös tekninen ulottuvuus, joka tarkoittaa sitä, kun yksilö omaa tiettyä osaamista tai taitoa (Smith 2001: 314).

Näkyvä tieto on useimmiten teknistä ja teoreettista tietoa ja informaatiota kuten esimerkiksi viralliset ohjeistukset. Tämä niin kutsuttu ”know what” eli mitä -tieto on helposti viestitetty ja jaettu. Eksplisiittinen tieto vaatii tietynlaista teoreettista tietoa ja ymmärrystä, joka on saavutettu kouluttautumisella. Eksplisiittinen tieto on koodattua ja erilaisiin tietojärjestelmiin varastoitua ja sitä voidaan hyödyntää ongelmanratkaisuissa tai käyttää yhdistämään henkilöitä, jotka omaavat arvokasta, hyödykästä tietoa. (Smith 2001: 315.)

Näkyvä tieto voi olla esinekohtaista tai ohjekohtaista. Tällöin tieto on löydettävissä esimerkiksi tuotteista, patenteista, tietojärjestelmistä ja prototyypeistä. Osaaminen on esinekohtaista kun se esitetään merkkijonoilla kuten sanat tai numerot. Ohjekohtaista näkyvää tietoa on, kun osaaminen on luokiteltu ohjeiksi, rutiineiksi tai toimenpiteiden suorittamiseksi. Oleellinen osa organisaation operationaalisesta osaamisesta, joka määrittää sitä miten asiat tehdään, sisältyy juuri ohjeisiin, rutiineihin ja toimenpiteisiin. Näkyvällä tiedolla on useita tärkeitä tehtäviä organisaatiossa. Se koodaa aiemmin opitun esineiksi ja säännöiksi, helpottaa erilaisten toimintojen ja tehtävien välistä yhteistyötä organisaatiossa ja lisäksi näkyvä tieto ja osaaminen teknisinä kykyinä ja järkevänä menettelytapana auttaa organisaatiota näyttäytymään pätevä, legitiiminä ja luotettavana. Koodattu näkyvä tieto jää organisaatioon vaikka sen tekijä siirtyisi muualle. (Choo 2000: 396.)

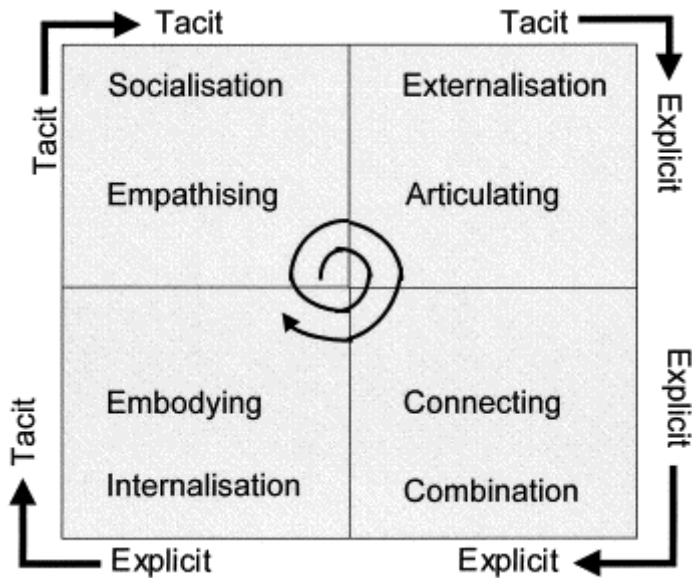
Choon (2000: 396–397) mukaan organisaation kulttuurisella tiedolla on merkitystä osaamiselle. Kulttuuri sisältää uskomukset, joita pidetään tosina perustuen kokemukseen, havaintoihin sekä itsereflektioon ja reflektioon ympäristöstä. Aikaa myöten organisaatio kehittää yhteisesti jaettuja uskomuksia sen pääasiallisesta liiketoiminnasta, ydinkyvykkyyksistä, markkinoista ja kilpailijoista. Näihin uskomuksiin perustuen muodostuu kriteeristö, jonka mukaan arvioidaan ja valitaan vaihtoehtoja ja uusia ideoita se-

kä arvioidaan projekteja. Kulttuurisen tiedon avulla organisaatio määrittää millainen organisaatio se on ja millainen osaaminen on sille arvokasta. Kulttuurinen tieto on kirjoittamatonta, mutta se siirtyy eteenpäin tarinoissa ja palkkio- ja arviointijärjestelmissä. Kulttuurinen tieto useimmiten jää organisaatioon vaikka työntekijät vaihtuvat.

2.2.2. Osaamisen luominen ja jakaminen

Osaamista ja osaamisen luomista sekä sen hyödyntämistä pidetään yhtenä organisaation tärkeimmistä kilpailukykyä edistävästä tekijöistä. Organisaatiot ratkaisevat ongelmia ja kehittävät sekä soveltavat uutta tietoa uusien ongelmien ratkomiseen. Organisaatio on kokonaisuus, joka luo tietoa ja osaamista toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja muokkaa sitä sekä itseään tiedon ja osaamisen luomisprosessissa. Sekä hiljainen että näkyvä tieto ovat välttämättömiä osaamisen luomisessa, sillä osaamista luodaan hiljaisen ja näkyvän tiedon välisessä vuorovaikutuksessa. (Nonaka, Toyama & Konno 2000: 5–8.)

Nonaka, Toyama ja Konno (2000: 8) ovat esittäneet mallin osaamisen luomisprosessista, jossa on kolme elementtiä. Ensimmäistä kutsutaan SECI-prosessiksi, joka on osaamisen luomisprosessi, jossa hiljainen ja näkyvä osaaminen konvertoituu. Toisena elementtinä on Ba, joka on yhteinen viitekehys osaamisen luomiselle. Kolmantena ovat osaamisen voimavarat, jossa näkyvät osaamisen luomisprosessin panokset, tuotokset ja hidastimet. SECI-prosessi kuvaa luomisprosessissa olevan kyse hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välisestä muuntumisesta – konversiosta. Kuviossa 1 on esitetty hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon konvertoituminen.



Kuvio 1. SECI-prosessi (Nonaka, Toyama & Konno 2000: 12.)

Sosialisaatiossa on kyse hiljaisen osaamisen muuntumisesta jaettuna kokemuksena. Hiljaista osaamista on vaikea virallistaa ja se on usein aika- ja paikkakohtaista. Hiljaista osaamista voidaan hankkia jaettujen kokemusten kautta kuten viettämällä yhdessä aikaa tai asumalla samassa ympäristössä. Tyypillisesti hiljaista osaamista tapahtuu perinteisessä oppipoika-mestarisuhteessa, jossa taidot opitaan käytännössä. Sosialisaatiota tapahtuu myös työn ulkopuolelle, jossa kehitetään ja jaetaan näkemyksiä, ajattelumalleja ja luottamusta. *Ulkoistamisessa* hiljainen osaaminen muuttuu näkyväksi osaamiseksi. Kun hiljainen tieto on muuttunut näkyväksi, osaaminen kiteytyy ja sitä voidaan jakaa muiden kanssa ja lisäksi siitä tulee uuden osaamisen perusta. *Yhdistämisen* prosessissa näkyvä osaaminen muuttuu vielä monisyisemmäksi ja systemaattisemmaksi osaamiseksi. Näkyvää osaamista on kerätty organisaation sisältä ja ulkopuolelta, minkä jälkeen sitä on muokattu, yhdistelty ja muutettu uudeksi tiedoksi ja osaamiseksi. Uusi osaaminen jaetaan ja levitetään organisaatiossa. *Sisäistämisessä* on kyse näkyvän osaamisen saattamisesta hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisessä uusi osaaminen ja tieto muuntuu hiljaiseksi osaamiseksi yksilöiden kautta osaksi heitä itseään. (Nonaka et al. 2000: 9–10.)

Ba kuvastaa viitekehystä, jossa osaamista luodaan, jaetaan ja hyödynnetään. Ba ei ole välttämättä fyysinen tila tai paikka vaan pikemminkin se antaa tilan ja tietyn ajan osaamisen luomiselle kuten esimerkiksi virtuaalinen tila. Vuorovaikutus on avainasia Ba:n ymmärtämisessä. Osaamisen luomista tapahtuu yksilöiden tai yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Osaamisen voimavarat ovat osaamisen luomisen prosessin panokset ja tuotokset. Osaamisen voimavarat on jaoteltu neljään erityyppiseen voimavaraan. Kokemusperäiset osaamisen voimavarat, jossa on kokemuksen kautta saavutettua hiljaista tietoa, ja jota jaetaan organisaatiossa. Käsitteelliset osaamisen voimavarat ovat eksplisiittistä tietoa, joka esitetään kuvien, symbolien ja kielen kautta. Systemiset osaamisen voimavarat sisältävät systemaattisesti järjestetyn ja pakatun tiedon kuten dokumentoidut asiakastiedot ja manuaalit. Rutiinin omaiset osaamisen voimavarat käsittävät rutiinin kaltaiseksi muodostuneen hiljaisen tiedon, joka sisältyy organisaation toimintoihin ja käytäntöihin. (Nonaka et al. 2000: 13–15, 20–22.)

Organisaation tietämys ja osaaminen ovat pääasiallisesti yksilöiden omaavaa hiljaista ja henkilökohtaista tietoa ja osaamista, jonka jakaminen ja välittäminen tapahtuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kuitenkin jakamisprosessi vaatii sen, että yksilöt ovat halukkaita jakamaan itselleen olevaa tietoa ja vastaanottamaan toisten jakamaa tietoa. Lisäksi on rajoituksia missä määrin yksilön hiljaista tietoa ja osaamista voidaan jakaa. Kokenut työntekijä ei kykene tekemään näkyväksi kaikkea tietoa, jonka hän omaa, koska osa osaamisesta on tiedostamatonta. Osaamisen jakamiseen vaikuttaa myös organisaation työskentelysuhteet. Vaikkakin työntekijät antavat tietonsa ja osaamisensa organisaation käyttöön, he silti itse päättävät miten, milloin ja kuinka osaamistaan käyttävät. Tästä saattaa seurata jännitteitä yksilöiden ja organisaation välillä. Lisäksi organisaation sisäiset konfliktit voivat vaikuttaa yksilöiden halukkuuteen jakaa osaamistaan. (Hislop 2005: 46–48.) Osaamisen jakamiseen vaikuttaa myös se, etteivät henkilöt tiedä kenelle jakaa tietoa tai miten sitä tulisi jakaa. Tiedon jakaminen voidaan kokea olevan vaikeaa tai aikavievää. Usein ihmiset vastustavat tiedon jakamista ja käyttämistä organisaatioissa, joissa koetaan olevan vähän luottamusta. (Quach 2013: 597.)

2.2. Osaamisen johtamisen organisatorinen näkökulma

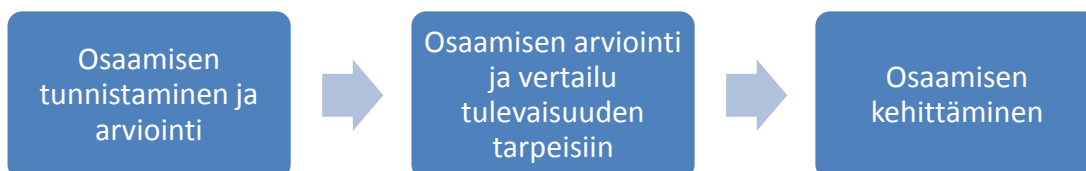
Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Organisaation osaamista vaalitaan ja kehitetään kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisessa kiinnekohta on organisaation tulevaisuuden tahtotila. Tahtotilaa voidaan määrittellä asettamalla yhteinen päämäärä, visio. (Viitala 2005: 14–15.) Osaamisen johtaminen sisältää käytäntöjen ja tekniikoiden kokonaisuuden, jolla organisaatio pyrkii luomaan, jakamaan ja hyödyntämään osaamista saavuttaakseen tavoitteensa (Jain & Jeppesen 2013: 348). Strategisesti tarkasteltuna tärkeää on se, kuinka organisaatio rakentaa, integroi ja hyödyntää osaamis pääomaa organisaation tuottavuuden parantamiseksi (Jordan & Jones 1997: 393). Osaamisen johtaminen on ohjattu prosessi sen määrittelemiseksi, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja millä tavalla sitä jaetaan organisaatiossa, jotta se hyödyttäisi organisaation jäseniä (Singh 2008: 4).

Osaamisen johtaminen on johtamista, jossa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot, organisaation osaaminen ja organisaation tavoitteet. Erityisesti inhimillisten voimavarojen johtamisella eli Human Resource Managementilla (HRM) ja strategisella johtamisella voidaan katsoa olevan yhtymäkohtia osaamisen johtamiseen. Johtamisen yksikkönä on organisaatio monimutkaisena, monirakenteisena järjestelmänä, jonka perustehtävä on päästä sille asetettuihin päämääriin. Osaamisen johtamisen fokus on osaamisen hallinta ja kehittäminen. Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää tietynlaiset toimintamallit ja työvälineet, jotka tulevat osaamisen ylläpitämistä, hyödyntämistä ja kehittymistä. Osaamisen johtamisen rakenteeseen kuuluvat suunnittelu- ja seurantajärjestelmät kuten osaamisen kartoitus ja keskustelut, osaamista tukevat HR-toiminnot, tietohallinto- ja tietojärjestelmät, organisaatorakenne ja työn organisointitavat, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä osaamiseen liittyvien riskien hallinta. (Hyrkäs 2009: 64.)

Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on ja mihin suuntaan ja miten siten tulisi kehittää. Osaamisten erittelemine ja nimeäminen sekä

osaamista selkeyttävät jäsenyykset tuottavat kehyksen arviointikeskusteluille ja kiintopisteitä kehittämissuunnitelman laadinnalla. Henkilöstön osaamistarpeet määritellään yleensä työyksikössä. Tarkoituksena on nimetä työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset ja näiden painoarvot. (Viitala 2013: 182.) Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat tarpeellisia, jotta yksilö kykenee muodostamaan selkeän käsityksen omasta ja tiimin työnkuvasta ja osaamisesta, oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi ja kannustavan palautteen antamiseksi tiimin jäsenille. (Kauhanen 2006: 144.) Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja oikea suuntaaminen. Kartoitusten avulla voidaan tehdä valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittymisen suunnasta ja vauhdista. (Viitala 2006: 199). Alla olevassa kuviossa 2 on kuvailtu osaamisen kehittämiseen liittyvän prosessin vaiheet.

Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaeltu Viitala 2013: 87).



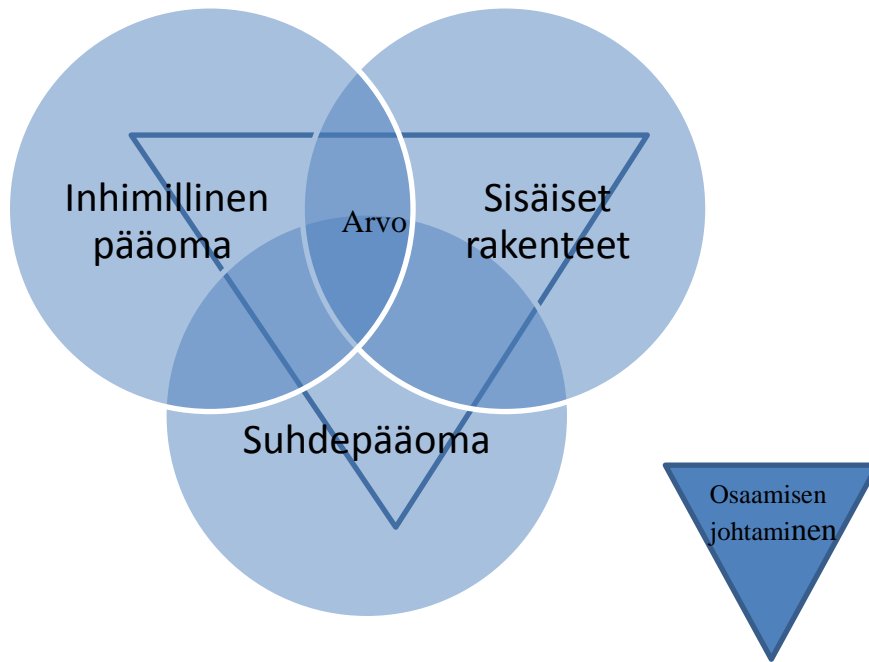
Osaamisen johtaminen on tavoitteellista organisaation osaamispääoman kehittämistä. Osaamista pitää tunnistaa ja kehittää, jotta organisaatio tuloksellisuus, tuottavuus ja hyvinvointi edistyvät. Osaamispääoma on viitekehys, jonka avulla voidaan kokonaisvaltaisesti johtaa ja kehittää organisaation henkilöstövoimavaroja. Osaamispääoma koostuu kolmesta eri osa-alueesta. *Inhimillinen pääoma* on yhdistelmä ihmisten tiedoista, taidoista ja kokemuksista, *sisäiset rakenteet* sisältävät organisaatioon toimintaan kuuluvat rutiinit, menettelytavat, johtamistyyli, vuorovaikutussuhteet ja *suhdepääoma* muodos-

tuu organisaation ulkoisista vuorovaikutussuhteista ja asiakassuhteista. (Myyry 2008: 5–9.) Taulukkoon 2 on koottu osaamispääoman osatekijät.

Taulukko 2. Osaamispääoma.

Inhimillinen pääoma	Sisäiset rakenteet	Suhdepääoma
osaaminen, tiedot ja taidot	rakenteet, jotka tukevat inhimillistä pääomaa	organisaation sisäiset suhteet, organisaation ulkoiset suhteet yhteistyötahoihin
tunteet, motivaatio, asenteet, arvot, luottamus omaan suoriutumiseen	organisaation arvot: visiot, toimintasuunnitelmat, strategiat	vaatii inhimillistä pääomaa
terveys, työhyvinvointi	organisaation piiloarvot: toimintakulttuuri, toimintatavat kuten työaikajärjestelyt, osaamisen kehittäminen, johtamiskulttuuri ja ilmapiiri	

Suhdepääoma kuvaa suhteita organisaation sisällä ja organisaation verkostoja ja suhteita ulkopuolisiin tahoihin kuten yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Suhdepääoman muodostuminen vaatii inhimillistä pääomaa ja siitä huolehtimista toimivien rakenteiden avulla. Näiden osa-alueiden leikkauspinta muodostaa organisaation aineettoman varallisuuden, joka tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Osaamisen johtamisen tulisi kattaa kaikki aineettoman pääoman osa-alueet. (Myyry 2008: 9.) Kuviossa 3 esitetään inhimillisen pääoman, sisäisten rakenteiden ja suhdepääoman välistä suhdetta ja sitä kuinka osaamisen johtaminen liikkuu niiden keskinäisellä leikkauspinnalla.



Kuvio 3. Aineettoman pääoman osa-alueet (mukaeltu Myyry 2008: 6).

Organisaatiolla on keinoja vaikuttaa osaamiseen. Makrojohtamisella eli organisaatiokenteella, suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseilla, budjetointi- ja seurantajärjestelmillä sekä sillä millaisia henkilöitä valitaan ja miten heitä palkitaan luodaan edellytyksiä toiminnalle ja osaamisen hyödyntämiselle. Esimies-alaisyhteistyöllä on oleellinen lenkki alaisen mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Työn ominaisuudet vaikuttavat kuinka osaaminen saadaan käyttöön. (Valpola 2000: 42–49).

3. KEHITYSKESKUSTELU YKSILÖN OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLI- NEENÄ

3.1 Kehityskeskustelun tavoitteet

Työhön liittyvää arviointikeskustelua voidaan kutsua monilla eri nimillä: tavoitekeskustelu, arviointikeskustelu, esimies-alaiskeskustelu ja suunnittelu- ja kehityskeskustelu (Kauhanen 2010:66). Työsuorituksesta annettu palaute on olennainen osa organisaation kontrollijärjestelmää. Kehityskeskustelulla on useita organisaatiota hyödyttäviä merkityksiä. Se voi lisätä tuottavuutta, motivaatiota ja työssä suoriutumista. Kehityskeskustelut auttavat henkilöstöhallintoa arvioimaan organisaation rekrytoinnin ja työntekijöiden sijoittumisen onnistumista sekä tunnistamaan ja arvioimaan henkilöstön kouluttautumisen ja kehittymisen tarpeita. (Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001: 755–756.) Kehityskeskusteluiden avulla organisaatio kykenee informoimaan työntekijöitään siitä, millä tasolla heidän ammatillinen osaaminen ja voimavarat ovat. Se mahdollistaa sen, että työntekijät pystyvät määrätietoisemmin muodostamaan henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteita työssään. (Cintrón & Flaniken 2011.) Kehityskeskustelu on hyödyllinen kommunikaatio väline esimiehelle työntekijöiden tavoitteen asettamista varten (Longenecker & Nykodym 1996: 151).

Kehityskeskustelun tarkoitus on auttaa päätöksen teossa. Päätöksenteko yksilöiden välillä tarkoittaa sitä, että kehityskeskustelun avulla päätetään palkoista, ylennyksistä, työsuhteen jatkumisesta tai sen päättymisestä, irtisanomisista ja tunnistetaan huono työssä suoriutuminen. Toiseksi kehityskeskustelun avulla tunnistetaan henkilön kouluttautumisen tarpeita, annetaan palautetta työsuorituksesta, määritellään toimenkuvat ja tehtävät sekä arvioidaan yksilöllisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Kolmanneksi kehityskeskusteluiden avulla ylläpidetään järjestelmää. Ylläpitoon kuuluu työvoiman suunnittelu, määritellään organisaation koulutuksen tarpeet, arvioidaan tavoitteen saavuttaminen, avustaa tavoitteen tunnistamisessa, arvioida henkilöstöjärjestelmää, vahvistaa auktoriteettirakennetta sekä auttaa tunnistamaan organisaation kehittymisen kohteita. (Murphy & Cleveland 1995: 89, 93–94).

Kehityskeskustelun voidaan katsoa sisältävän arvioivan ja kehittävän ulottuvuuden. Arvioivassa keskustelussa yksilön työsuoritusta verrataan asetettuihin standardeihin, muihin organisaation jäseniin tai yksilön aikaisempaan suoriutumiseen. Sovittujen tulosmuodossa olevien tunnuslukujen avulla henkilön suoritus on mahdollista määritellä täsmällisesti esimerkiksi Balanced Scorecardia apuna käyttäen. Kehityskeskustelu voidaan jakaa myös kahdeksi keskusteluksi, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittämiseen. (Boswell & Boudreau 2002: 392; Valpola 2000: 13, 15.)

Kehittävässä kehityskeskustelussa tunnistetaan yksilön vahvuudet ja heikkoudet, asetetaan tavoitteet sekä tunnistetaan kouluttautumistarpeet (Boswell & Boudreau 2002: 392). Kehittävässä kehityskeskustelussa keskustelun painotus on arvioitavan työntekijän kehittämisessä. Organisaation tavoitteista nousevat työntekijän henkilökohtaiset työtaavoitteet ovat arvioinnin kohteena ja kyseiset tavoitteet ovat sovittu yhdessä esimiehen kanssa. Hyvä käyttäytyminen palkitaan ja kehittymiskohteet tunnistetaan, jonka jälkeen valmistellaan suorituksen kehittämissuunnitelma auttamaan työntekijää vahvistamaan kehittymistä vaativia osa-alueitaan. Kehittävä kehittämissuunnitelma on olennainen osa johtamistyötä. Kehityskeskustelussa painotetaan arvioijan ja arvioitavan kumppanuutta. Kehittämissuunnitelmia tunnistettaessa esimiehen tulee omata ohjauksellisia taitoja sekä vuorovaikutustaitoja ja kykyä aktiiviseen kuunteluun. (McKenna & Beech 2008: 230–231.) Kehittämiseen keskittyvässä kehityskeskustelussa on taustalla osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Osaamisen johtamiseen kuuluu vuorovaikutus organisaation osaamistarpeiden ja yksilöiden osaamisen ja oppimisen välillä. (Valpola 2000: 15).

Kehityskeskustelun tarkoitus on arvioida edellisen vuoden tarkastelujaksolla saavutetut tulokset, sopia toimenkuvasta ja tavoitteista seuraavalle tarkastelujaksolle, sopia toimintaa haittaavien esteiden poistamisesta, määritellä henkilön ja tiimin kehittämistarpeet ja tehdä kehittämissuunnitelma, kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ja kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. (Kauhanen 2010: 66–67). Kehityskeskustelun tarkoitus on parantaa yksilön työsuoritusta ja kehittää häntä työssä. Kehityskeskustelulla voidaan keskittyä työntekijän työhön, osaamiseen ja kehittämiseen sekä edistää motivaatiota ja työilmapiiriä. Kehityskeskustelun etuja ovat henkilökohtaisuus, tietojen vaihto, molemmin puolinen palautteena antaminen sekä yksilön kehittämissuunni-

telman laatiminen. (Strömmer 1999: 197.) Virallinen kehityskeskustelu käydään useimmiten kerran vuodessa, vaikka tarkoituksenmukaisempaa olisi keskustella useammin esimerkiksi neljännesvuosittain. Tällä tavalla tuotetaan parempaa ymmärrystä työn vaatimuksista ja lisätään arvioijan ja arvioitavan työtyytyväisyyttä. (Martin & Bartol 1998: 225.)

Kehityskeskustelu poikkeaa päivittäisistä esimiehen ja hänen alaisensa välisistä keskusteluista siitä syystä, että kehityskeskusteluissa syvennyttään työhön laajemmin. Keskustelussa käsitellään alaisen työtä menneestä käsin nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Työntekijälle kehityskeskustelu luo mahdollisuuden henkilökohtaiseen ohjaukseen, kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun. Organisaation tarpeisiin kehityskeskustelulla voidaan kerätä tietoa organisaation kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2007: 267.)

Kulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta kehityskeskusteluun. Asiaa voidaan tarkastella valtaetäisyyden ja individualismin ja kollektivismien näkökulmasta. Valtaetäisyys määrittää esimerkiksi kuinka työntekijät suhtautuvat auktoriteetteihin. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehet ja alaiset eivät näe toisiaan tasavertaisina. Esimerkiksi Kiinassa esimiehet ovat haluttomia kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen kehityskeskusteluissa. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa taas tasa-arvo on hyväksytympää ja organisaatioissa matalamman ja korkeamman tason työntekijät tekevät yhteistyötä keskenään. Yksilöllisyyttä korostavissa kulttuureissa ihmiset toimivat omien etujensa puolesta ja yhteisöllisyyttä korostavissa kulttuureissa ryhmän etu on ensisijainen. Venäjällä, joka on kollektiivinen kulttuuri, suoran palautteen antaminen on vähemmän hyväksyttävää kuin Yhdysvalloissa. (Fletcher 2001: 9). Pohjoismaissa valtaetäisyys on matala ja Skandinaaviset maat ovat enemmän kollektiivisia kuin individualistisia. (Robbins 2005: 22). Monikulttuurisilla työpaikoilla erityisesti kehityskeskustelutilanteissa tulisi huomioida mistä kulttuurista alainen tulee. Taulukkoon 3 on koottu tiivistetysti kehityskeskustelulla tavoiteltavia asioita.

Taulukko 3. Kehityskeskustelun tavoitteet.

Organisaatioon liittyvät tekijät	Henkilöstöhallintoon liittyvät tavoitteet	Yksilöön ja esimieheen liittyvät tavoitteet
Osa johtamisjärjestelmää Osa johtamista ja johtamistyötä Osa kontrollijärjestelmää Vahvistaa auktoriteettirakennetta Ylläpidetään järjestelmää	Arvioidaan rekrytoinnin ja työntekijöiden sijoittumisen onnistuminen Tunnistaa ja arvioida henkilöstön koulutautumisen ja kehittymisen tarpeet Auttaa päätöksen teossa kuten päätöksissä palkoista, ylenyksistä, irtisanomisista Määrittellään toimenkuvat ja tehtävät Lisää tuottavuutta Työvoiman suunnittelu, määrittellään organisaation koulutuksen tarpeet, arvioidaan henkilöstöjärjestelmää Auttaa tunnistamaan organisaation kehittymiskohteita Kerätä tietoa organisaation kehityssuunnitelmaan Kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä	Lisää ja edistää motivaatiota Lisää työssä suoriutumista ja parantaa yksilön työsuoritusta Tunnistaa huono työssä suoriutuminen Palautteen anto työsuorituksesta Arvioidaan yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet Arvioidaan tavoitteet ja saavutetut tulokset Määrittellään työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet Mahdollistaa työntekijän kehittymisen Pyritään osaamisen kehittymiseen ja ammatilliseen kasvuun Mahdollistaa työntekijän henkilökohtaisen ohjauksen Työntekijän kehityssuunnitelman laatiminen Kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä Kumppanuus esimiehen ja alaisen välillä Mahdollistaa molemminpuolisen palautteen antamisen

3.2 Kehityskeskustelun vaiheet

Losyk (2002: 10–11) jakaa kehityskeskustelun kolmeen eri vaiheeseen: *valmistelu*, *keskustelu*- ja *seurantavaihe*. Valmisteluvaiheessa sekä esimies että työntekijä valmistautuvat tulevaan arviointikeskusteluun. Esimies valmistelee puitteet keskustelua varten. Keskustelun alussa käsitellään työntekijän vahvuudet ja sen jälkeen keskustellaan kehittymistä vaativista osa-alueista. Esimies ja alainen laativat suunnitelman kehittymisen

tueksi. Seurantavaiheessa esimies seuraa kuinka työntekijä edistyy asetetuissa kehitysmistavoitteissaan.

Kauhanen (2010: 67–70) on määritellyt yksitoista kehityskeskustelun vaihetta. *Valmistautumisessa* esimies ja alainen käyvät lyhyen keskustelun viikkoa ennen varsinaista kehityskeskustelua, jossa sovitaan keskustelun painopistealueet ja sisältö. *Keskustelun avaa esimies*. Esimiehen tehtävä on luoda mahdollisimman luonteva ja avoin ilmapiiri. *Tulosten seuranta ja arviointi-vaiheessa* arvioidaan edellisen tarkastelukauden saavutettuja tuloksia. Keskustelun yhteydessä ilmenee usein *työskentelyolosuhteiden kehittämiseen* liittyviä asioita. Neljännessä vaiheessa keskustellaan henkilön toimenkuvasta ja *vastuista*. Toimenkuvaa voi olla tarpeen muuttaa organisaation toiminnan muututtua.

Seuraavaksi asetetaan tavoitteet seuraavalle tarkasteluperiodille. Tässä yhteydessä keskustellaan myös *resursseista*, jotta asetettuihin tavoitteisiin ylletään. *Kehittymiskeskustelussa* pohditaan henkilön tai tiimin kehittymistarpeista. Esimies tekee keskustelusta *yhteenvedon ja dokumentoi* sen. Mikäli kehityskeskustelu käydään vain kerran vuodessa, voi olla tarpeen sopia lyhyistä tarkastelutilaisuuksista muutaman kuukauden välein. Keskustelu pitäisi pystyä lopettamaan hyvän ilmapiirin vallitessa, jolloin osapuolille jää hyvä mieli keskustelusta. (Kauhanen 2010: 70–72.)

3.3. Kehityskeskustelun haasteet ja mahdollisuudet

3.3.1. Kehityskeskustelun haasteet

Kehityskeskustelun kritiikki liittyy muun muassa kehityskeskustelun suunnittelun heikkouksiin ja kehityskeskustelua ylläpitävään järjestelmään. Lisäksi kehityskeskusteluihin liittyvissä haasteissa voidaan erotella yleisiä organisaatioon, alaisiin ja esimiehiin liittyviä ongelmia. Taulukossa 4 on esitetty tiivistetysti kehityskeskustelun haasteet. Kehityskeskustelu voidaan määritellä yksilön muodolliseksi arvioinniksi, jonka esimies pitää vuosittain. Kehityskeskusteluja on arvosteltu niiden olevan ylhäältä alaspäin henkilöstöhallinnosta johdettuja, jolloin lähiesimiehen rooli on vähäinen. Keskusteluissa on kes-

kitytty siihen, mikä on mennyt väärin sen sijaan, että keskityttäisiin tulevaisuuden kehittymisen tarpeisiin. Lisäksi se on keskittynyt määrällisesti mitattaviin tavoitteisiin. (Armstrong 2006: 9–10.) Kehityskeskustelun koetaan epäonnistuneen tavoitteessaan. Se aiheuttaa vahinkoa työntekijöiden moraalille ja itsetunnolle ja on ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Lisäksi kehityskeskustelu pitää työntekijöitä vastuullisina tuloksista, joihin heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa. (Juncaj 2002: 46, 49.)

Aarnikoivun (2010: 14–15) mukaan kehityskeskusteluihin liittyy väärinymmärryksiä, jotka estävät hyödyllisen kehityskeskustelun syntymistä. Kehityskeskustelua saatetaan käyttää suppeasti koskemaan vain työlle asetettujen tavoitteiden ja tulosten tarkastelua, jolloin henkilön työssä kehittymisen näkökulma jää pois. Kehityskeskustelu voidaan mieltää myös työntekijän hyvinvointikeskusteluksi, jossa arvioidaan pelkästään työntekijän työhyvinvointia ilman kosketusta organisaation tavoitteisiin ja tuloksiin. Esimies saattaa jättää kehityskeskustelut toteuttamatta vedoten päivittäisjohtamisen lomassa käytyihin keskusteluihin. Tässä tulkinnassa kehityskeskustelun tarkoitus on ymmärretty väärin eikä nähdä sen mennyttä ja nykytilaa arvioivaa ja tulevaan luotaavaa näkökulmaa. Kehityskeskustelut nähdään usein virallisina, formaaleina keskusteluina, jossa kehityskeskustelulomakkeet käydään läpi hyvin orjallisesti. Keskusteluista tulee ennalta määrättyjä eikä aitoon dialogiin päästä. Pääasiaksi tulee se, että lomake on käyty läpi ja kehityskeskustelu on suoritettu.

Toisinaan kehityskeskustelussa arvioidaan henkilöä itseään ja hänen henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Arvioinnin kohteena on kuitenkin työ, jolloin arvioidaan työsuoritusta eikä työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Arvioinnin tulee olla objektiivista. (Jenks 1991: 45, 46.) Arvioinnin kriteerit saattavat olla muodostettu väärin, jolloin ne eivät mittaa työssä vaadittua osaamista ja taitoja. Työelämässä tapahtuvien nopeiden muutosten vuoksi arviointikriteerit eivät välttämättä ole ajanmukaiset. Työntekijän arvioinnin standardit tulisivat olla konkreettisia, mitattavia ja objektiivisia. Työntekijöiden tulisi tietää työn vaatimuksista, jotta he ymmärtäisivät mistä arviointi muodostuu. (Allan 1992: 30.) Alaiset saattavat kokea kehityskeskustelut epämieluisina koska he pelkäävät saavansa kritiikkiä työsuorituksestaan. Lisäksi pelkoa herättää epätietoisuus käsi-

teltävistä asioista ja kuinka kehityskeskustelu vaikuttaa palkkaan, ylennyksiin ja työsuhteen jatkumiseen. (Spinks, Wells & Meche 1999: 95.)

Esimiehen henkilökohtaiset arvot ja ennakkoluulot voivat vaikuttaa työntekijästä annettavaan arviointiin vaarantaen sen objektiivisuuden vaateen. Myös sillä voi olla vaikutusta arviointiin pitääkö esimies työntekijästä vai ei. Esimiehet saattavat antaa alaisilleen paremmat arvioinnit kuin pitäisi välttääkseen suututtamasta heitä. Esimiehet joutuvat työskentelemään alaistensa kanssa kehityskeskustelun jälkeenkin ja ovat riippuvaisia alaisten työpanoksesta. Kyetäkseen arvioimaan työntekijän työsuoritusta, esimiehen tulee olla sellaisessa asemassa, että hän kykenee tarkkailemaan ja havainnoimaan työntekijää. Esimiehen tulee pystyä osoittamaan, että alaisen arviointi perustuu esimiehen havaintoihin. (Allan 1992; 30–31.) Toisinaan voi olla vaikeaa erottaa työntekijän suoritusta tiimin työsuorituksesta (Spinks et al. 1999: 95).

Henkilöstöhallinnon ja ylimmän johdon tulee tunnistaa arviointiin ja kehityskeskusteluihin liittyviä ongelmia. Henkilöstöhallinto voi arvioida kehityskeskusteluja tunnistukseen arviointikäytännöt ja kehityssuuntaukset, joiden avulla ongelmakohtat voidaan havaita. Työnarviointiprosessissa on tärkeää, että kehityskeskustelu sujuu hyvin. Esimiehillä on tässä suuri vastuu. Hyvin sujunut keskustelu jättää työntekijälle positiivisen kuvan arviointijärjestelmästä ja työnantajasta. Huonosti sujunut keskustelu saa alaisen puolustuskannalle eikä anna alaiselle mahdollisuutta esittää omia näkökantojaan. Esimiehiä voidaan kouluttaa keskustelujen pitämiseen, jolloin he oppivat miten kehityskeskusteluun valmistaudutaan, miten se suoritetaan ja kuinka palautetta annetaan. (Allan 1992: 31–32.)

Taulukko 4. Kehityskeskustelun haasteet.

Organisaatio /Kehityskeskustelua ylläpitävä järjestelmä	Esimies	Alainen
<p>Kehityskeskustelu ylhäältä alaspäin henkilöstöpalveluista johdettu</p> <p>Arviointikriteerit väärin muodostettu</p> <p>Kriteerit arvioivat väärää osaamista</p> <p>Kehityskeskustelu keskittyy määrällisesti mitattaviin tavoitteisiin</p> <p>Henkilöstöhallinto ja johto eivät tunnista arviointiin ja kehityskeskusteluihin liittyviä ongelmia</p> <p>Esimiehiä ei kouluteta kehityskeskusteluiden pitämiseen</p> <p>Esimiehillä ei valmiuksia onnistuneen kehityskeskustelun läpikäymiseen</p>	<p>Kehityskeskusteluita ei pidetä</p> <p>Esimiehellä vähäinen rooli</p> <p>Arviointi on subjektiivista</p> <p>Esimiehen arvot ja asenteet sekä se ettei esimies pidä arvioitavasta työntekijästä voivat vaikuttaa arviointiin</p> <p>Arvioidaan työntekijän persoonaa</p> <p>Keskitytään siihen mikä meni väärin</p> <p>Suppea tarkastelu työn tuloksista ja tavoitteista</p> <p>Kehityskeskustelu pidetään työntekijän hyvinvointikeskusteluna</p> <p>Ei tarkastella työntekijän työssä kehittymistä</p> <p>Esimies antaa paremman arvioinnin kuin pitäisi, koska ei halua suututtaa alaistaan</p> <p>Esimies ei ole kyennyt havainnoimaan työntekijän suoritusta</p> <p>Vaikeuksia erottaa yksittäinen työsuoritus tiimin työsuorituksesta</p>	<p>Alaiset kokevat kehityskeskustelun epämiellyttävänä</p> <p>Työntekijät pelkäävät kritiikkiä</p> <p>Työntekijät eivät tiedä työn vaatimuksista, joihin arviointi perustuu</p> <p>Työntekijät epätietoisia käsiteltävistä asioista ja kehityskeskustelun vaikutuksista palkkaan, ylennyksiin ja työsuhteen jatkumiseen</p> <p>Kehityskeskustelun koetaan aiheuttavan vahinkoa työntekijän itsetunnolle</p> <p>Vastuuttaa työntekijät tuloksista, joihin eivät voi vaikuttaa</p>

3.3.2. Kehityskeskustelun mahdollisuudet

Kehityskeskustelun tulee olla käyttäjäystävällinen. Tehokkaat työn suorituksen arvioinnit keskittyvät siihen mikä on tärkeintä. Arviointi koostuu rakentavasta vuorovaikutuk-

sesta, jossa palaute keskittyy haluttuun tulokseen liittyvään käyttäytymiseen ja suoritukseen. Kehityskeskustelussa annettu palaute ei korvaa jokapäiväisessä työssä annettua palautetta. Kehityskeskustelussa asetetaan selvät tavoitteet ja odotukset, joiden toteutusta seurataan jatkuvasti. Kun koko organisaatio sitoutuu kehityskeskustelukäytäntöön, se muuttuu osaksi organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät tietävät mikä on heidän asemansa suhteessa johtoon. (Janove 2011: 126.)

Osallistavalla suorituksen arvioinnilla on mahdollista saavuttaa tehokas ja toimiva kehityskeskustelukäytäntö. Motivaation kannalta työntekijän osallistuminen ja osallistaminen ennakoi työntekijän kasvua ja kehittymistä sekä lisää työhön liittyvää itsenäisyyttä. Työntekijä kokee olevansa osa kehityskeskusteluprosessia, mikä auttaa häntä hyväksymään myös negatiivista palautetta työsuorituksestaan. Työntekijöillä oletetaan olevan hallussaan validia, ainutlaatuista tietoa ja näkemystä työsuorituksesta, jota ei ole arvioijan saatavilla tai havaittavissa. Kun työntekijä osallistuu kehityskeskusteluprosessiin, hän tuo oman tietonsa mukanaan, jolloin kehityskeskustelun informaation määrä ja laatu kasvaa ja arvioinnista tulee tarkempaa ja pätevämpää. Osallistavalla kehityskeskustelulla lisätään työntekijän hyväksyntää, jolloin myös työntekijän työhön liittyvien tavoitteiden asetanta on korkeammalla. Lisäksi osallistaminen luo yhteistyön ja tuen ilmapiiriä, joka vähentää arviointiin liittyvää jännitystä, defensiivistä käyttäytymistä ja esimiehen ja alaisen välistä konfliktin mahdollisuutta. (Roberts 2002: 334.)

Varsinaisen palautekeskustelun toimivuutta voidaan parantaa esimiehen mikrotaitojen avulla. Keskustelussa tarvitaan nonverbaalista läsnäoloa, joka ilmenee esimerkiksi siten, että esimies nojaa eteenpäin, pitää katsekontaktin toiseen osapuoleen ja puhuu vakaalla ja lämpimällä äänellä. Avointen ja suljettujen kysymysten avulla rohkaistaan alaista jatkamaan tietoa sekä tarkentamaan tiettyjä osia informaatiosta. Uudelleen muotoilulla eli esimies muotoilee alaisen sanoman asian uudelleen, viestitään että esimies on samalla aaltopituudella ja rohkaistaan siten alaista jatkamaan keskustelua. Tunteiden heijastelussa rohkaistaan alaista kertomaan tunteistaan, joita hän kokee esimerkiksi tiettyä tehtävää kohtaan. Palautteessa keskitytään selkeään ja konkreettiseen asiatietoon, nykyhetkeen ja korjataan sitä käyttäytymistä, johon alaisella itsellään on mahdollista vaikuttaa sekä vältetään tuomitsemista. (Kikoski 1998: 497–501.)

Esimiehet, jotka onnistuvat kehityskeskusteluissa, omaavat tiettyjä ominaisuuksia. Heillä on kyky kuunnella, he kyselevät eivätkä kontrolloi keskustelun etenemistä. Esimiehet reagoivat rauhallisesti negatiiviseen informaatioon ja ilmaisevat rakentavaa palautetta. Keskusteluissa he välttävät yleistyksiä ja leimaamista ja sen sijaan he keskittyvät työntekijän työssään tekemiin tiettyihin tapahtumiin ja tuloksiin. Lisäksi kehityskeskusteluissa onnistuvat esimiehet osaavat ottaa esille työntekijän kehittymistä vaativat osa-alueet niin, että keskusteluyhteys vuorovaikutustilanteessa säilyy. (Zemke 1991: 39.)

Longeneckerin ja Finkin (1999: 19–22) mukaan tehokas suorituksen arviointijärjestelmä koostuu kolmesta kriittisestä komponentista, joita ovat tehokas järjestelmän suunnittelu, tehokas johtamiskäytäntö ja tehokas arviointijärjestelmän tuki. Järjestelmän suunnittelussa on tärkeää määritellä miksi organisaatiossa pidetään kehityskeskusteluja, esimiesten ja työntekijöiden osallistuminen järjestelmän suunnitteluun on tarpeellista, käyttäjäystävällisiä käytäntöjä tulee kehittää ja viimeisenä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin tulee ymmärtää kuinka arviointiprosessi toimii ja mikä on kenenkin rooli siinä. Johtamiskäytännössä esimiesten tulee suunnitella kehityskeskusteluja, esimiesten tulee antaa jatkuvaa palautetta alaisilleen, esimiehiä pitää motivoida, jotta he osaavat tehokkaasti arvioida alaistensa työsuoritusta. Arviointijärjestelmän tuki tarkoittaa sitä, että ylin johto tukee ja on esimerkkinä tehokkaasta arviointikäytännöstä. Tuki voi olla esimerkiksi kirjallista materiaalia kuten muistioita. Tehokas arviointijärjestelmä liittyy suorituksen arvioinnin palkitsemiseen. Lisäksi arviointijärjestelmää tulee arvioida jatkuvasti sekä tehdä siihen tarvittavia korjauksia.

3.3.3. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa

Henkilöstöjohtaminen (HRM) ja osaamisen johtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Henkilöstöjohtamista voidaan määritellä monella tavalla, mutta tyypillisesti sen ajatellaan olevan organisaation henkilöstön johtamista. Henkilöstöjohtamisessa ihmiset, heidän osaamisensa ja henkilöiden väliset suhteet nähdään ja kohdellaan resursseina. Nämä resurssit ovat arvokkaita ja välttämättömiä organisaation menestymiselle. Resursseja tulee kehittää panostamalla työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä vaalimalla organisaatiossa toimivien henkilöiden ja ryhmien välisiä suhteita. Henkilöstöjohtamisella ja

osaamisen johtamisella on yhteisiä toimintoja kuten osaamisen hankkiminen palkkaamalla taitavia henkilöitä sekä kehittämällä heitä edelleen osaavimmiksi työntekijöiksi. Osaamista voidaan luoda ja siirtää sellaisessa ympäristössä, joka luo näille prosesseille suotuisat olosuhteet. Henkilöstöjohtamisella on olosuhteiden muodostamisessa tärkeä rooli. Osaamisen hyödyntämisessä on kyse siitä, että henkilöiden resurssit otetaan käyttöön oikeanlaisen johtamisen, vastuiden ja tehtävien jakamisen, palkkajärjestelmän ja kehityskeskusteluiden avulla. (Stavrou-Costea & Svetlik 2007: 197–201.)

Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tarkoitus on löytää ja valita parhaiten sopivat työntekijät ja oikealla palkitsemisella, kouluttamisella ja arviointimenetelmällä saada heidät tekemään parhaansa. Henkilöstöjohtamisen käytännöt sisältävät henkilöstöhallinnan, palkanmaksun, osaamisen arvioinnin sekä kouluttautumisen ja kehittämisen. (Andreeva & Kianto 2012: 622.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio suoriutuu tehtävistään. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet määrittelevät osaamistarpeita. Organisaation tulee pohtia omaa tarkoitustaan ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Ydinosaaminen tulee määritellä, jonka jälkeen se on konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri tasoille. Osasto-kohtaisten osaamismäärittelyjen jälkeen luodaan kehityssuunnitelma, joka edelleen vietään yksilötasolle. Osaston kehityssuunnitelma ja yksilön kehityssuunnitelmat pitää kytkeä toisiinsa ja käytännössä tämä tapahtuu kehityskeskustelujen kautta. (Sydänmaalakka 2001: 122–124.)

Kehityskeskustelulla on merkitystä osaamisen johtamisessa, sen luomisessa ja osaamisen siirtämisessä. Kehityskeskusteluiden avulla organisaatio tulee tietoiseksi millaista osaamista työntekijöillä on. Kehityskeskusteluissa saadun tiedon avulla organisaatio pystyy arvioimaan tulevaisuuden rekrytoinnin tarpeitaan sekä suunnittelemaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen tarvittavia toimia. Organisaation osaaminen tuottaa kilpailuetua yritykselle. Organisaation yleinen suoriutumiskyky on riippuvainen esimiesten kyvystä ottaa käyttöön yksittäisten työntekijöiden ja tiimien osaamisresurssit ja muuttaa ne arvoa tuottavaksi toiminnaksi (Von Krogh 1998: 133).

4. MENETELMÄT JA AINEISTOT

4.1 Tutkimus- ja haastattelumenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa haastateltavien omien kokemusten näkymisen. Laadullisen tutkimuksen ensisijainen tavoite on nostaa tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä (Aaltola & Valli 2001: 17). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2008: 157–158) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuuden ajatellaan olevan moninainen, mutta tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava se, ettei todellisuutta voi pirstoa osiin. Kvalitatiivisessa tutkimusperinteessä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on se, että suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina, käytetään induktiivista päättelyä, jolloin lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa kuten esimerkiksi teemahaastattelua. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään suhteellisen pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään käsittelemään mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on tällöin laatu eikä määrä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole valmiita ennako-oletuksia tutkimuskohteesta eikä tutkimustuloksista. Kuitenkin täytyy ottaa huomioon se, että havainnot ovat latautuneet aikaisemmilla kokemuksilla. Nämä kokemukset eivät kuitenkaan saa rajata tutkimuksellisia toimenpiteitä. (Eskola & Suoranta 2008: 18–19.) Laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari 1999: 39). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto hankitaan haastatteluilla ja tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua.

Haastattelu on toimiva aineistonkeruun metodi erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelumetodia käyttämällä aineisto kylläntyy nopeasti. Haastattelujen tekemisessä on huomionarvoista, että haastattelija ilmaisee haastateltavalle, että tämän näke-

mykset ovat arvokkaita ja hyödyllisiä. Haastattelun onnistuminen vaatii kummaltakin osapuolelta halukkuutta keskustella tutkimusaiheesta syvällisesti. Haastattelijalta vaaditaan erityistä taitoa ja tilannetajua haastattelutilanteessa. Haastatteluilla on myös rajoituksia. Haastattelutilanteessa useimmiten kaksi vierasta ihmistä kohtaavat ja tarvitaan luottamusta, jotta haastateltava uskaltaa jakaa omia näkemyksiään tutkimusaiheesta. Haastattelijalla ei välttämättä osaa kysyä kysymyksiä siten, että se saa haastateltavan vastaamaan laveasti. Haastattelijan tulee olla hyvä kuuntelija ja omata hyvät vuorovaikutustaidot. (Marshall & Rossman 2011: 145.)

Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin haastattelu (Metsämuuronen 2005: 223). Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelumenetelmän taustana on kohdennettu haastattelu, jonka ominaispiirteenä on muun muassa se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkija on alustavasti tietoinen ilmiön osista ja rakenteista ja tilanneanalyysin pohjalta tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin. Analyysiin pohjautuen tutkija kehittää haastattelurungon. Haastattelu kohdennetaan sitten haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 48) mukaan teemahaastattelu-termiä ei ole käytössä muissa kielissä vaikka samantyyppisiä haastatteluja tehdään myös muualla. Teemahaastattelu eroaa fokusoidusta haastattelusta siten, että teemahaastattelussa oletetaan, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia voidaan tutkia tällä metodilla.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. Siitä puuttuu strukturoidun haastattelun tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu itsessään ei sido tutkimusta joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään. Teemahaastattelussa kaikkein olennaisinta on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. Tämä tuo tutkittavien ääneen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.) Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutki-

jan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla, ja tutkijan pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat. Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet, on valittu etukäteen. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta järjestys voi vaihdella haastatteluista toiseen. (Eskola & Vastamäki 2001: 24, 26–27.)

4.2. Tutkimuskohteen esittely

4.2.1. Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelut

Tutkimuksen kohteena on Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalue. Tulosalueella tehtävä työ kohdistuu useaan erityyppiseen asiakasryhmään ja sisältää sekä avopalveluja, asumispalveluja sekä laitospalveluja. Taulukossa 5 esitetään tarkemmin sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen palvelut. Sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueella työskenteli 322 vakinaista työntekijää vuonna 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa esimiehiä ja vastuuhenkilöitä oli vuonna 2012 yhteensä 122 henkilöä. (Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen henkilöstökertomus 2012: 5, 15). Sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueelta ei ole saatavilla tietoa lähiesimiesten lukumäärästä.

Taulukko 5. Sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalue (mukaeltu Vaasan kaupunki).

Psykososiaaliset palvelut	Sosiaalityö	Lastensuojelu	Vammaispalvelut	Maahanmuuttaja-työ
Perheneuvola	Aikuissosiaalityö Toimeentulotuki Yhdyskuntatyö	Avotyö Lastensuojelutyö Lapsiperheiden kotipalvelu Väylä	Sosiaalityö Vammaispalvelut ja avustukset Kehitys- vammahuolto	Ulkomaalais- toimisto
Nuorisosaema Klaara	Ehkäisevä lapsi- perhetyö Väli- tysasiakkuudet	Perhehoito Perhehoitajat Kort- teeri Tuki- ja kriisi- perheet	Perhehoito	Ohjaus ja neu- vonta Sosiaali- työ Toimeen- tulotuki
Päihdepalvelut	Kuntouttava työtoiminta		Ostopalvelut ja kun- tayhtymät	Kotomaja
Ehkäisevä päihdetyö Ehkäisevän päihdetyön yk- sikkö Terveysneuvon- ta Tipsi	Työvoiman pal- velukeskus	Perheoikeudelliset asiat Isyys-, elatus-, huolto- ja tapaa- misasiat	Päivä- ja työtoimin- ta	Welcome Of- fice
A-neuvola		Kustaan nuori- sokoti Vastaanotto Pysäk- ki OmaKoti	Palvelukeskus Ma- jakka Meritähti Ilta- päivähoito	Pohjanmaan tulkikeskus
Päihdeasema		Perhetukikeskus Vastaanotto Män- tykoti Perhetyö	Asumispalvelut Kivikoto Näthemmet Puistokoti Kotikulta, Kultapiha Mäkihovi Purohovi	Vastaanotto- keskus
Vaasan yhteis- sö- hoito		Jälkihuolto Osto- palvelut Pohjan- maan sovittelu- toimisto		
Ostopalvelut				
Asumispalvelut Silmukodit Tu- kiasunnot				

4.2.2. Vaasan kaupungin kehityskeskusteluohjeistus ja osaamiskartoitus

Vaasan kaupungin henkilöstöpalveluilla on ohjeistukset kehityskeskustelujen käymistä varten. Kehityskeskustelut ovat yksi henkilöstöjohtamisen väline Vaasan kaupungin henkilöstöstrategiassa. Osaamisen kehittämisen perustana on osaamiskartoitus, joka kar-
toitetaan ja päivitetään kehityskeskustelujen yhteydessä. Vaasan kaupungin yhteistoi-
mintasopimus velvoittaa esimiehet käymään kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Jo-
kaisella työntekijällä on oikeus kehityskeskusteluun esimiehensä kanssa vuosittain. Vaasan kaupungin oma kehityskeskustelumalli sisältää edellisen toimintakauden arvi-
oinnin, tavoitteista sopimisen sekä kehityssuunnittelun. Kehityskeskusteluissa käsi-

tellään myös työoloja, työilmapiiriä sekä työssä jaksamisen teemoja. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on selkeyttää vuoden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset sekä keskustella työtilanteesta ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi arvioidaan suoriutumista, annetaan ja saadaan palautetta sekä sovitaan konkreettisista toimenpiteistä. (Vaasan sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstökertomus 2012: 15–16.)

Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden virasto on tehnyt osaamiskartoituksia henkilöstölle. Osaamiskartoituksen avulla pyritään yhdistämään tulevaisuuden organisaation tarpeet tämänhetkiseen sisäiseen osaamiseen ja tehdään määrittelyt tulevalle osaamiselle ja sen kehittämiselle. Osaamisen kartoitus hyödyttää muun muassa strategioiden jalkauttamista. Lisäksi sen avulla luodaan yhteneväinen käsitys organisaation kokonaisosaamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstöä koskee täydennyskoulutusvelvoite 3-10 päivää vuodessa. Lähtökohtana koulutukselle tulee olla henkilöstön osaamisen arviointi ja niiden pohjalta laaditut kehittämissuunnitelmat. (Vaasan sosiaali- ja terveystieteiden viraston henkilöstökertomus 2012: 23, 26.)

4.3. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa oli tarkoitus haastatella sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen lähiesimiehiä. Tutkimuksen tekemiseksi tarvittiin kirjallinen tutkimuslupa, joka pyydettiin sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen johtajalta huhtikuussa 2014. Kirjallinen tutkimuslupa-anomus on nähtävillä liitteessä 1. Tutkija laittoi elokuun alussa 2014 sähköpostilla haastattelukutsun 17 lähiesimiehelle, joista suostumuksensa antoi kahdeksan esimiestä. Koska haastateltavien lukumäärä oli liian vähäinen, tutkija laittoi uuden kutsun sekä näille aiemmin kutsutuille lähiesimiehille että laajensi haastattelut koskemaan myös keskijohtoa. Toisen haastattelukutsukierroksen jälkeen ilmoitettiin viisi uutta haastateltavaa. Kuitenkin kaksi haastateltavaa sairastui eikä haastatteluja voitu toteuttaa, joten haastateltavien kokonaismääräksi tuli 11 esimiestä. Haastateltujen esimiesten nimistä löytyy liitteestä 3.

Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelussa oli kolme pääteemaa, joita täydensivät tarkentavat alakysymykset. Näiden lisäksi tutkija saattoi kysyä muita tar-

kentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Haastateltaville lähetettiin pääteemat tiedoksi etukäteen, mutta ei alakysymyksiä. Tähän ratkaisuun päädyttiin sen vuoksi, että haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ja spontaaneja. Lisäksi alakysymysten tavoitteena oli tarkentaa haastateltavan vastausta pääteemaan. Liitteessä 2 on haastattelurunko pääteemoineen ja alakysymyksineen.

Haastateltavat tavattiin yhtä lukuun ottamatta heidän omalla työpaikallaan. Yksi haastateltava tavattiin Vaasan kaupungin sosiaalikeskuksen kokoustilassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen kesto vaihteli noin 30 minuutista 70 minuuttiin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Litteroitua tekstiä oli 62 sivua. Litteroinnin jälkeen tutkija kokosi pääteemojen alle jokaisen haastateltavan vastaukset. Teemoiteltua tekstiä syntyi 22 sivua. Lopuksi kategorisoitiin vastaukset samantyyppisiin vastauksiin.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen teemahaastattelu oli jaettu kolmeen eri osaan pääteeman mukaisesti. Pääteemoja tarkennettiin vielä alakysymyksillä.

5.1. Mitä on osaamisen johtaminen esimiehen näkökulmasta

Ensimmäisessä teemassa pyrittiin käsittelemään osaamista ja sen johtamista mahdollisimman kattavasti eri näkökulmista. Haastateltavilta kysyttiin pääteeman lisäksi miten he määrittelisivät osaamisen johtamista ja millaisen osaamisen he kokevat olevan arvokasta organisaatiossaan. Lisäksi haluttiin selvittää millä tavalla organisaatio tukee esimiesten osaamisen johtamista sekä millä tavalla organisaatio voi vaikuttaa osaamiseen.

Osaamisen johtamisessa esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna löytyi erilaisia esimiehen rooleja. *Huolehtijan* roolissa esimies pitää huolen siitä, että tarvittava osaaminen on olemassa ja osaamista päivitetään. Osaaminen huomioidaan jo rekrytointivaiheessa, jotta löydetään sellaista osaamista, joka täyttää vaadittavat kriteerit ja mikä hyödyttää työyhteisöä. Huolehditaan siitä, että työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen säilyy myöskin jatkossa koulutuksilla ja ammatillisella tuella. Työpaikalla tulee olla osaamiskartoitukset laadittuna, jotta työssä on selkeät osaamisalueet ja työntekijät itse tietävät mitä heidän pitää työssään tehdä. *Kartoittaja*-esimies kartoittaa työntekijöiden osaamista, jotta tiedetään mitä he osaavat ja minkälaisia vahvuuksia heillä on. Osaamisen johtaminen on silloin näiden vahvuuksien edelleen vahvistamista ja mahdollisuuksien tarjoamista työntekijöille, jotta heidän vahvuuksiaan pystytään käyttämään työssä. Esimies on myös *mahdollistaja*, sillä hän antaa työntekijöilleen mahdollisuuden käyttää sitä erikoisosamista mitä heillä on. Jokaisen työntekijän vahvuusalueet tulisi saada työyhteisön käyttöön. Esimies toimii eräänlaisena *ankkurina* yksikön vision ja strategian eteenpäin viemisessä ja jalkauttamisessa työyhteisöön. Lisäksi esimiehen ja henkilökunnan luottamuksellinen suhde tuo turvallisuutta työympäristöön ja työpaikan ihmissuhteisiin ja luo perustuksia työn tekemisille. Substanssiosaaminen on tärkeä osa työtä. *Tienviitoittaja*-esimies pyrkii pysymään ajan tasalla uudesta tiedosta ja näyttää työntekijöille tien jota

kulkea. Osaamisen johtaminen on sitä, että esimies on tietoinen siitä mitä ympäröivässä maailmassa tapahtuu ja mitä uusia tutkimustuloksia on tullut ja tuo niitä uusia asioita omaan työyhteisönsä. Esimies pyrkii innostamaan työntekijöitä. *Innostaja* luo oppimisympönteistä ilmapiiriä, jotta työntekijät olisivat innostuneita uudesta tiedosta ja innostuneita päivittämään osaamistaan sekä innostuneita omasta työstään.

Osaamisen johtaminen on työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon tukemista ja tarvittavan osaamisen päivittämistä. Esimiehen tulee olla tietoinen siitä, minkälaista osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

”Johtajan tehtävä on olla selvillä mitä tarvitaan ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan.”

Osaamisen johtaminen määriteltiin olevan myös tiimityöskentelyä, jossa työyhteisö yhdessä asettaa tavoitteet ja tarkastavat säännöllisesti kuinka tavoitteet on saavutettu. Työntekijät tulee ottaa mukaan päätöksentekoon ja perustehtävän luomiseen sekä kysyä heidän näkemyksiään työn tekemisestä.

”Tiiminä mennään yhdessä eteenpäin. Laitetaan yhdessä tavoitteet ja sitä kohdin mennään ja säännöllisesti katsotaan onko tavoitteisiin päästy.”

”Kysytään työntekijöiden mielipidettä ja näkemystä työn tekemisestä. Yhdessä luodaan työnkuva, johon kaikki ovat valmiita sitoutumaan.”

Esimehen pitää olla kiinnostunut työntekijöistään ja hänen työstään sekä siitä mikä on hänen erityisosaamisensa ja vahvistaa sitä.

”Esimehen tulee tietää mistä työntekijä on kiinnostunut, minkä tyyppisiä asiakkaita hänellä on, mikä on hänen erikoisosaamisensa.”

”Työntekijän henkilökohtaisen mielenkiinnon kohteiden ja vahvuuksien mahdollistaminen vaikka ne ei välttämättä liity visioon, mutta niistä olisi hyötyä.”

Osaamisen johtaminen on myös kehityksen mukana pysymistä ja uuden tiedon tuomista ja jalkauttamista työyhteisöön.

”Esimiehen tulee olla ajan hermolla, kun kehitys menee eteenpäin ja tulee lakimuutoksia. Uutta tietoutta tulee järjestää henkilöstöllekin.”

Henkilöstö nähtiin resurssina, jolla on tietty arvo. Arvo on muodostunut hankitun koulutuksen ja työkokemuksen kautta.

”Osaamisen johtaminen on tämän arvon säilyttämistä ja kehittämistä.”

Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että arvokasta osaamista on vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen. Asiakasnäkökulmasta lähtevä osaaminen ja taito toimia ihmisten kanssa niin asiakkaiden kuin työyhteisön muiden jäsenten kanssa koettiin tärkeäksi osaamisen alueeksi. Lisäksi arvokkaaksi osaamiseksi koettiin työssä tarvittava peruskoulutus, substanssiosaaminen ja muut erityisosaamisen alat. Muutama haastateltava koki, että kaikenlaista osaamista voidaan hyödyntää työssä ja työyhteisössä vaikka se ei olisikaan juuri työtehtävässä vaadittavaa osaamista.

5.1.1. Organisaation tuki esimiehen osaamisen johtamisessa

Organisaation tuki esimiehen osaamisen johtamisessa muodostui koulutuksista, oman esimiehen antamasta tuesta, vertaistuesta, työnohjauksesta sekä henkilöstöhallinnosta. Muutama esimies koki, ettei ole saanut tukea osaamisen johtamiseen.

Esimiesten mielestä organisaatio tukee osaamisen johtamista muun muassa johtamiskoulutuksilla. Vaasan kaupunki on järjestänyt esimiehille Esimiespassi-koulutusta, johon muutamat haastateltavat myös viittasivat. Esimiespassi-koulutuksen koettiin olleen orientaatiota ja perehtymistä eikä sen koettu tuottavan lisäarvoa ja koulutuksessa ei käsitelty osaamisen johtamisen teemaa. Kuitenkin Esimiespassi-koulutuksen koettiin tukeneen osaamisen johtamista ryhmäkeskusteluiden kautta, jolloin omaan työhön sai erilaista näkökulmaa sekä yhtenäistävän johtamiskäytäntöjä. Kouluttautumismahdollisuuksia koettiin olevan, mutta esimiesten pitää osata hakeutua niihin oma-aloitteisesti. Yksi esimies oli kokenut oman ammattijärjestönsä järjestämien koulutuksien tukeneen hänen osaamisen johtamistaan.

Oman esimiehen antama tuki koettiin tärkeäksi. Tueksi koettiin esimerkiksi se, että oma esimies suhtautui yksikön kouluttautumistavoitteisiin positiivisesti ja että esimiehensä kanssa pystyi keskustelemaan koulutuksista ja niiden tarpeellisuudesta. Tukea oli myös kehityskeskustelu oman esimiehen kanssa.

Tukea osaamisen johtamiseen saatiin vertaisryhmästä. Esimiehillä oli oma fooruminsa, joka muodostui muista toimialueen yksiköiden esimiehistä ja joka kokoontui säännöllisin. Foorumia kutsuttiin johtoryhmäksi tai vastaavien ohjaajien palaveriksi. Vertaisryhmässä esimiehet kokivat saaneensa tukea muilta esimiehiltä, ryhmässä oli mahdollista pohtia oliko itse toiminut asioissa oikein ja pohtia osaamiseen liittyviä asioita. Ryhmään voitiin kutsua myös ulkopuolisia asiantuntijoita.

Organisaation tuki oli mahdollisuutta työhajaukseen. Työhajauksella sai tarvittavaa tukea siihen, että esimies pystyi hyödyntämään omaa osaamistaan.

Henkilöstöhallinnosta koettiin saavan tukea esimerkiksi uusilla työvälineillä. Vaasan kaupunkiorganisaatio on ottanut käyttöön uuden menetelmän osaamisen kehittämiseen. Ennakoivassa henkilöstösuunnittelussa tehdään osaamisen kehittämisen suunnitelmia, joissa on myös huomioitu mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.

Muutama esimies koki, ettei organisaatio ollut tukenut heidän osaamisen johtamistaan. Koettiin, että ylemmältä organisaatiotasolta käsketään tehdä asioita, mutta uusien asioiden jalkauttamistyöhön omaan yksikköön ei ole ohjattu tarpeeksi. Lähiesimiesten tietotason koettiin olevan heikkoa strategioiden implementoimiseksi perustason työhön. Lisäksi koettiin olevan yksin osaamiseen liittyvien asioiden kanssa ja pohdittiin oliko itse toiminut oikein.

5.1.2. Organisaation mahdollisuudet vaikuttaa osaamiseen

Organisaatio voi vaikuttaa osaamiseen koulutusten kautta. Koulutuksella voidaan vaikuttaa alustaitoihin, mikä selventäisi roolijakoa työntekijöiden ja esimiehen välillä. Siinä voitaisiin vaikuttaa myös asenteeseen. Substanssiosaamisen vahvistamiseen liittyvät

koulutukset ovat usein toisella paikkakunnalla ja niihin osallistuminen on kallista. Vaasan kaupungin taloudellisen tilanteen koettiin vaikuttaneen kouluttautumismahdollisuuksiin. Koettiin, että osaamiseen pitäisi panostaa, mutta säästötoimenpiteet hankaloittavat sitä.

”Koulutusmäärärahoja on vähennetty ja pienempi joukko pääsee koulutukseen.”

Hankalassa taloudellisessa tilanteessa yksiköiden osaamista voitaisiin jakaa muille.

”Oon miettinyt nyt, kun rahaa on vähän, että löytyykö sitä osaamista mitä tarvittais täällä jossain muualla...Niin me sitten saatais sieltä tänne.”

Muutama esimies toivoi, että yksikössä voisi olla koulutuksien suhteen vapauksia siten, että koulutusta hankitaan myös yksikön omista tarpeista nähden. Sääntöjä ja hierarkiaa vähentämällä ja luottamalla lähijohtoon voidaan nopeuttaa asioiden etenemistä.

Osaamiskartoitusten avulla voidaan vaikuttaa osaamiseen. Osaamiskartoituksissa esiin nousseisiin seikkoihin pyritään vastaamaan. Organisaatio vaikuttaa osaamiseen rekrytoinnin kautta. Lain määrittämät kelpoisuusvaatimukset ja organisaatio edellyttävät tiettyä osaamista. Näiden lisäksi esimiehellä on päätäntävaltaa siihen, minkälaista osaamista hän työyhteisöönsä haluaa.

”Minkälaista osaamista minä tänne haluan, mitä minä valintapäätöksessä itsekini olen määritellyt.”

Lisäksi organisaatio voi vaikuttaa osaamiseen olemalla osa tietyn substanssialan valtakunnallista ja kansainvälistä keskustelua.

”Olis hyödyllistä, että käytäis toimialalla näitä visiokeskusteluja enempi linkittyen valtakunnalliseen ja miksei kansainväliseenkin keskusteluun, että mitä on meneillään ja mitä siirrettäis tähän meidän toimintaan.”

5.2. Toimiva kehityskeskustelu

Toisessa pääteemassa esimiesten täytyi pohtia millainen on toimiva kehityskeskustelu. Pääteemaa täydennettiin tarkentavilla alakysymyksillä kehityskeskusteluun valmistautumisesta, kehityskeskustelun rakenteesta ja siitä mikä on kehityskeskustelun tavoite sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia kehityskeskustelussa on.

Toimiva kehityskeskustelu on ajallisesti suunniteltu, kahdenkeskinen, avoin ja keskusteleva tilaisuus, johon on pyritty valmistautumaan etukäteen. Kehityskeskustelulomaketta voi käyttää, mutta lomake itsessään ei saa olla hallitseva elementti. Organisaation valmista kehityskeskustelulomaketta kritisoitiin ja muutama esimies oli laatinut oman lomakkeensa tai kehityskeskustelukysymykset. Kritiikistä huolimatta kehityskeskustelulomakkeen koettiin antavan keskustelulle struktuuria ja varmistavan sen ettei mitään osa-alueita unohdettu keskustelun aikana.

”Kaupungillahan on tämä malli, minun mielestä se on oikein hyvä, että saa raamit siihen minkälainen se kehityskeskustelun pitäis olla.”

Kehityskeskustelu antaa puheenvuoron työntekijälle. Työntekijä saa kertoa ajatuksiaan ja mietteitään, voi kertoa itseään painavista asioista ja onnistumisistaan. Työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja miten hän näkee oman työpanoksensa ja mitä pitäisi parantaa. Työntekijän työnkuvaa käydään läpi ja arvioidaan esimiehen kanssa kohtaavatko työnkuva ja työntekijän osaaminen. Kehityskeskustelussa työntekijä voi kertoa mitä kehittymistarpeita hänellä on ja miten aiemmin asetetut tavoitteet on saavutettu. Työntekijä voi kertoa myös mitä hän toivoo omalta esimieheltään.

”Sellainen yhdessä vietetty rauhallinen hetki, missä me saadaan oikeasti jutella niitä asioita, jotka painaa ja missä kokee onnistumisia ja mitä haluaa siltä työltä.”

Toimiva kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän kohtaamisen paikka, joka voi rakentaa heidän välistä suhdettaan paremmaksi. Keskustelun tavoitteena on löytää yhteinen näkemys työstä ja osaamisesta. Vaikka kehityskeskustelu antaa puheenvuoron

työntekijän näkemyksille omasta työstään, voi esimies tuoda esiin niitä kehittymiskoh-
tia, joita hän on havainnut.

Kehityskeskusteluja pyritään käymään kerran vuodessa. Haastatteluvaiheessa osa esi-
miehistä ei ollut vielä käynyt tämän vuoden kehityskeskusteluja ja muutama ei ollut pi-
tänyt edellisenä vuonna kehityskeskusteluja. Yksi esimies oli verrattain uusi tehtäväs-
sään, joten hän ei ollut käynyt kehityskeskusteluja laisinkaan. Muutama esimies piti hy-
vänä ajatuksena käydä kehityskeskusteluja useamman kerran vuoden aikana, etenkin
silloin kun työssä tapahtuu muutoksia tai työyhteisössä on ongelmakohtia, joihin tulee
puuttua. Usea esimies oli sitä mieltä, että työyhteisössä käydään kehityskeskustelua päi-
vittäin kahvihuoneessa tai pienemmissä kokoonpanoissa ja pienessä työyhteisössä päi-
vittäinen keskustelu on luontevampaa isoon organisaatioon verrattuna.

5.2.1. Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Esimiehen tulee valmistautua kehityskeskustelujen käymiseen ajallisesti. Oma työ ja
työyhteisön työt pitää suunnitella niin, että keskustelujen käyminen on mahdollista.
Esimies informoi työyhteisöä kehityskeskustelujen pitämisestä esimerkiksi osastopala-
verissa tai tiimissä. Työntekijöille annetaan kehityskeskustelulomakkeet etukäteen tai
esimies lähettää sähköpostitse kysymykset ennakoon. Muutama esimies kertoi halua-
vansa työntekijöiden palauttavan lomakkeen ennen varsinaista keskustelutilaisuutta, jot-
ta esimies pystyy miettimään, mitkä asiat kannattaa erityisesti ottaa esille keskustelussa.
Esimiehen valmistautumista on myös kehityskeskustelujen puitteiden järjestäminen.
Esimiehen vastuulla on järjestää erillinen tila, jossa kehityskeskustelua voidaan käydä
ilman ylimääräistä häiriötä.

Esimies valmistautuu tuleviin keskusteluihin tutustumalla kehityskeskustelulomakkei-
siin ja kysymyksiin ja miettimällä asioita etukäteen. Hän käy läpi edellisen vuoden lo-
makkeet ja palauttelee mieleensä mitä tavoitteita kullakin työntekijällä on ollut sekä tu-
tustuu uusiin ennakolta palautettuihin lomakkeisiin. Eräs esimies oli valmistautunut en-
simmäiseen kehityskeskustelukertaansa tutustumalla organisaation käyttämään lomak-
keeseen ja kysynyt henkilökunnan mielipidettä siitä. Sen jälkeen hän oli muokannut lo-

makkeen itselleen ja työyhteisölle sopivaksi. Osa esimiehen valmistautumista on pyrkiä tietynlaiseen mielentilaan, jossa hän on positiivisesti virittynyt ja mahdolliset ennakkosenteet ja ajatukset pyritään poistamaan.

Työntekijät saavat kehityskeskustelulomakkeen tai kysymykset etukäteen, joihin heidän tulisi vastata kirjallisesti tai ainakin miettiä etukäteen vastauksiaan. Ennakkoon valmistautuminen saa työntekijän miettimään oman työnsä tekemistä ja mahdollisesti myös muita asioita, joita hän haluaa ottaa keskustelussa esille. Haastateltavien esimiesten kokemuksen mukaan työntekijöiden valmistautuminen kehityskeskusteluun vaihtelee, osa on valmistautunut hyvin ja osa huonosti tai ei ollenkaan. Muutama esimies kertoi, että työntekijät ovat kokeneet organisaation kehityskeskustelulomakkeen vaikeaksi tai epämieluisaksi, jolloin sitä ei täytetä.

5.2.2. Kehityskeskustelun rakenne ja tavoitteet

Kehityskeskustelussa voidaan peilata ajallisesti asioita. Kehityskeskustelu rakentuukin menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden tarkasteluun. Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijät keskustelevat siitä mitä on tapahtunut edellisen kehityskeskustelun jälkeen. Työntekijä voi kertoa miten kulunut vuosi on sujunut, ovatko tavoitteet ja kehittymistarpeet toteutuneet. Nykyhetken tarkastelussa pohditaan mikä on työntekijän ja työyhteisötilanne tänä päivänä. Esimies ja työntekijä keskustelevat työhyvinvoinnista, työilmapiiristä, osaamisesta ja työssä jaksamisesta. Työntekijällä on tilaisuus kertoa mitä hän haluaa työltään ja työpaikaltaan.

”Tarkastellaan mitä edellisen kehityskeskustelun jälkeen on tapahtunut ja mihin on päästy, mikä on muuttunut.”

”Mitä työntekijä jatkossa haluaa tältä työpaikalta, mitä haluaa tehdä ja millä tavalla hän haluaa työskennellä näiden ihmisten kanssa.”

Tulevaisuutta käsittelevässä osassa kehityskeskustelua esimies ja työntekijä sopivat mihin he kumpikin sitoutuvat jatkossa. Tulevan kauden kehittymistarpeet selvitetään ja määritellään tavoitteiksi. Usea esimies ei avannut mitä tulevaisuuden tarkastelulla tarkoittivat. Haastateltavista esimiehistä kolme kertoi kirjaavansa kehityskeskustelussa so-

vitut asiat tai tekevänsä muistiinpanoja. Kehityskeskustelussa myös työntekijä arvioi esimiehensä toimintaa kuluneelta vuodelta.

Kehityskeskustelun tavoitetta on tarkasteltu organisaation kannalta sekä myös sitä mikä tavoite on työntekijälle ja esimiehelle. Haastateltavien esimiesten kokemuksen mukaan kehityskeskustelun tavoite organisaatiolle on työhyvinvointi ja osaava organisaatio. Esimiehet kokivat tärkeänä asiana työhyvinvoinnin ja miten työyhteisöissä voidaan. Kehityskeskustelulla huomioidaan työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia. Kun henkilöstön työhyvinvointia huomioidaan, sillä voi olla positiivisia vaikutuksia muun muassa sairauspoissaolojen vähentymiseen.

”Sillä voi olla työhyvinvointivaikutuksia, poissaoloihin vaikuttavia tekijöitä.”

Työntekijät ovat organisaation yksi tärkeimmistä työvälaineistä ja organisaatio tarvitsee osaavia työyhteisöjä. Kehityskeskustelun avulla organisaatio tulee tietoiseksi siitä, mikälaista osaamista heillä on. Kehityskeskustelu selvittää mitä työntekijä osaa ja mitä hän haluaisi osata sekä välittää tietoa osaamisesta eteenpäin organisaatiossa. Kehityskeskustelu myös auttaa työntekijöitä kehittymään omassa osaamisessaan. Muutama esimies ei osannut vastata siihen mikä on kehityskeskustelun tavoite organisaatiolle.

Kehityskeskustelun tavoite työntekijälle on työntekijän itseilmaisun mahdollistaminen sekä työntekijän kehittyminen. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään työstään ja kertoa sen haasteista. Hän voi kertoa omista tuntemuksistaan ja kehittämistavoitteistaan.

”Saa tuoda esiin omia mielipiteitään ja saa tuulettaa koko tilannetta.”

Kehityskeskustelun avulla työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja osaamistaan. Työntekijä voi kertoa mitä hän tarvitsee, mitä hän työssään haluaisi tehdä ja kehittää. Kehityskeskustelussa työntekijä voi ilmaista halunsa esimerkiksi työnkiertoon.

”Kehityskeskustelu on foorumi, jossa työntekijä joutuu suunnittelemaan työtään.”

Esimiehelle kehityskeskustelun tavoite on työyhteisön toimivuus ja kehittäminen. Esimies oppii tuntemaan työntekijänsä, jolloin hän kykenee johtamaan paremmin. Hän kuulee mitä työyhteisöllä on sanottavaa ja myös sen kuinka työyhteisö jaksaa. Kehityskeskustelussa voidaan varmentaa, että esimiehellä ja työntekijällä on yhteinen linjaus asioista sekä sen, onko tiimi vastannut organisaation odotuksiin. Työilmapiiriin liittyviä asioita voidaan käsitellä kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa esimies näkee kehittämisen suunnan ja saa työntekijöiden voimavarat käyttöön. Se on työväline henkilöstön kouluttautumisen ja kehittämisen edistämiseksi. Lisäksi kehityskeskustelussa voidaan antaa palautetta työntekijälle ja esimies saa myös tärkeää palautetta omalle työlleen.

5.2.3. Kehityskeskustelun haasteet ja mahdollisuudet

Kehityskeskustelu asettaa haasteita esimiehille. Ajan löytäminen keskustelujen käymiseksi on vaikeaa. Jokainen työntekijä on erilainen, jolloin jokainen kohtaaminen on erilainen. Työyhteisön ongelmalliset asiat tulee osata ottaa käsiteltäväksi ja ristiriitojen käsitteleminen on haasteellista.

”Haasteita kohtaamistasolla ristiriitaisten asioiden läpikäymisen vuoksi ja sen jälkeenkin tulee tehdä töitä yhdessä.”

Haasteena on myös saada työntekijät innostumaan kehityskeskustelusta silloin, kun he eivät pidä sitä mielekkäänä asiana. Yhtenä haasteena koettiin myös se mitä kehityskeskusteluissa selvinneille tiedoille tehdään.

”Esimiehen pitämät kehityskeskustelun materiaali jää esimiehelle.”

Esimiehet kokivat, että kehityskeskustelun avulla heillä on mahdollisuus tutustua työntekijöihinsä paremmin. Kehityskeskustelu on oiva työkalu osaamisen suunnittelussa. Lisäksi kehityskeskustelulla esimies voi motivoida työntekijöitä sekä antaa positiivista palautetta ja oikoa väärinkäsityksiä.

Esimiesten näkemyksen mukaan työntekijälle kehityskeskustelu mahdollistaa itsearvioinnin ja omien ajatusten esiin tuomisen. Konkreettisella tasolla kehityskeskustelussa voidaan tarkastella asiakastilanteita ja miettiä toisenlaisia tapoja toimia työssä. Työntekijän työssä jaksamisen tarkastelu voi johtaa siihen, että tarvitaankin muutoksia työnkuvassa. Lisäksi kehityskeskustelu voi edistää alaisen ja esimiehen suhteen kehittymistä. Kehityskeskustelun mahdollisuuksia organisaatiolle ovat sen työhyvinvointia lisäävät seikat ja että se poistaa vastakkain asettelon ilmapiiriä. Lisäksi kehityskeskustelu voi lisätä vaikuttavuutta ja voi vähentää sairauspoissaoloja.

5.3. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa

Kolmannessa pääteemassa pyrittiin löytämään yhteys kehityskeskustelun ja osaamisen johtamisen välille. Pääkysymystä tarkennettiin selvittämällä miten kehityskeskustelu kehittää osaamista ja millainen merkitys kehityskeskustelulla on työntekijän osaamisen kehittymiselle. Lisäksi haluttiin tietää millaista hiljaista tietoa kehityskeskustelulla voidaan välittää ja millainen merkitys kehityskeskustelulla on työntekijän osaamisen jakamisessa työyhteisölle.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelulla on merkitystä osaamisen johtamisessa. Kehityskeskustelu on merkityksellinen tavoitteen saavuttamisessa ja sitä kautta osaamisen johtamisessa. Tavoitteet liittyvät työntekijän omiin tavoitteisiin ja myös työyhteisön ja organisaation tavoitteisiin. Työyhteisöllä voi olla yhteinen tavoite, jossa jokaisen työntekijän tulisi kehittyä. Työntekijän kehityksen pitäisi olla yhteneväinen organisaation tavoitteiden kanssa. Merkityksellisyys ilmenee myös motiivoinnissa. Kehityskeskustelussa voi motivoida työntekijöitä, jos on ollut muutoksia työssä. Kuullaan missä työntekijä on hyvä ja missä hän vielä tarvitsee tukea. Motivoinnilla voi vahvistaa puutteellista osaamista. Kehityskeskustelussa aktivoidaan perustason työntekijöitä tuomaan esille ajatuksiaan, ideoitaan ja pohtimaan missä on ongelmia ja mitä olisi tarpeen kehittää.

Vaikka suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulla on merkitystä osaamisen johtamisessa, muutamien mielestä se on merkityksellisempi isoissa organisaatioissa ja silloin, kun kehityskeskustelu on todellista keskustelua ja voidaan puhua muistakin teemoista kuin mitä lomakkeessa on. Yhden esimiehen mielestä kehityskeskustelulla pitäisi olla jopa enemmän merkitystä osaamisen johtamisessa kuin sillä nyt on. Kehityskeskustelu on pysähtymisen paikka ja keskustelutilaisuutena erilainen kuin jokin muu työyhteisön palaveri tai tiimi. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden työntekijän ammatilliselle kehitykselle. Työntekijä arvioi omaa työntekoaan ja miettii niitä kehittämisen kohtiaan ja tehdään se suunnitelmaksi yhdessä esimiehen kanssa.

”Pysähtytään ja mietitään siinä hetkessä mihin työntekijä ammatillisesti pyrkii.”

Kehityskeskustelu voi herättää refleктоivaan työotteeseen ja antaa mahdollisuuden oivaltaa asioita niin työntekijän kuin esimiehenkin puolelta. Esimies voi kehityskeskustelussa huomioida työntekijän tiedostamattoman vahvuuden ja tuoda sen esiin, jolloin työntekijä mahdollisesti panostaa vahvuusalueeseensa enemmän. Kun työntekijä kokee, että häntä arvostetaan, hän saattaa tehostaa työskentelyään.

Kehityskeskustelun merkitys työntekijän osaamisen kehitykselle on osaamisen reflektointi. Kehityskeskustelussa työntekijä joutuu pohtimaan omaa työtään ja mitä häneltä odotetaan. Kun työntekijä itse ajattelee työskentelyään, hän havaitsee missä hän tarvitsee vielä kehittymistä. Työntekijän tulee itse tuoda esiin omia toiveitaan, jotta myös esimies tulee niistä tietoiseksi. Kun vahvistusta tarvitsevat osa-alueet on havaittu, esimies ja työntekijä voivat yhteistyössä miettiä miten kehittymistä edistetään. Palautteen saaminen esimieheltä on tärkeää, jolloin työntekijä voi arvioida omaa panostaan, tietojaan ja taitojaan. Kun esimies tietää kehityskeskustelujen perusteella työntekijöiden kehittämistavoitteet, hän kykenee ohjaamaan heitä tarpeenmukaisiin koulutuksiin.

”Työntekijä tulee pohtineeksi omaa osaamistaan ja mitä varten organisaatio on olemassa ja mitä häneltä odotetaan.”

Kehityskeskustelussa voi tulla esiin uusia osaamisen alueita, joista esimiehellä ei ole ollut aikaisemmin käsitystä. Hiljainen tieto paikannettiin ihmisiin ja heidän ammattitaitoonsa ja se on usein kokemuksellista tietoa. Pitkään toimineessa organisaatiossa työn-

tekijöillä on kokemukseen perustuvaa tietoa organisaation käytännöistä ja työtavoista. Pitkäaikaiset työntekijät tuntevat asiakkaansa ja heidän historiansa, jolloin he osaavat toimia toisissa tilanteissa paremmin kuin uudemmat työntekijät. Kehityskeskustelu nähtiin myös paikkana tai tilana, joka luottamuksellisen luonteensa vuoksi antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen esimiehen kanssa etenkin työntekijöille, joille omista asioista keskusteleminen ryhmässä voi olla vaikeaa.

”Antaa foorumin introvertille työntekijälle.”

Muutama haastateltava oli huolissaan siitä, kiinnitetäänkö hiljaiseen tietoon tarpeeksi huomiota. Työntekijät vaihtuvat, joko työpaikkaa vaihtaen tai jäädessä eläkkeelle ja jollakin tavalla organisaatiosta poistuva osaaminen pitäisi saada talteen.

Haastateltavat esimiehet korostivat sitä, että kehityskeskustelu on kahdenkeskinen luottamuksellinen keskustelu. Mikäli työntekijällä on sellaista osaamista, joka esimiehen mielestä kannattaa jakaa muillekin työyhteisön jäsenille, siitä tulee sopia kyseisen työntekijän kanssa ensin. Kun esimies tietää kehityskeskusteluiden kautta työntekijöidensä osaamiset, osaamista voidaan jakaa muun muassa perehdyttämisen kautta. Esimies voi miettiä uuden työntekijän tullessa työyhteisöön, että kenen työntekijän osaaminen vahvistaisi parhaiten uuden työntekijän työminää. Esimies voi kehottaa uutta työntekijää sitten seuraamaan tämän toisen työntekijän työtä oppimistarkoituksessa. Työyhteisössä voidaan rohkaista toinen toistaan ja antaa vertaistukea sekä mennä mukaan työtilanteisiin, joissa itsellä osaaminen ei ole niin vahvaa ja oppia sillä tavalla. Esimies voi löytää työyhteisössä toisiaan vahvistavia työpareja.

Kahdessa haastattelussa kävi ilmi, että haastateltavan esimiehen työyhteisö on monikulttuurinen. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluun oli esimiesten mukaan erilainen kuin kantaväestöön kuuluvien työntekijöiden suhtautuminen. Toisessa työyhteisössä monikulttuurisen taustan omaavat työntekijät eivät ymmärtäneet kehityskeskustelun tarkoitusta vaan luulivat sitä puhutteluksi ja varoitukseksi. Taas toisessa työyksikössä esimies oli sitä mieltä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät eivät valmistaudu kehityskeskusteluun niin hyvin kuin kantaväestään kuuluvat

työntekijät, mutta ovat kuitenkin spontaaneja puhumaan asioistaan kehityskeskusteluissa.

5.4. Tutkimustulosten yhteenveto

Esimiehen näkökulmasta osaamisen johtaminen on työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon tukemista. Esimiehen tulee tietää, minkälaista osaamista tarvitaan juuri tällä hetkellä ja jatkossa ja miten osaamista päivitetään. Kehityksen mukana pitää pysyä ja esimiehen vastuulla on uuden tiedon tuominen ja sen implementointi toimintaan ja työyhteisöön. Osaamisen johtaminen on myös tiimityöskentelyä, jossa työyhteisön jäsenet ovat mukana tavoitteiden asettamisessa ja päätöksen teossa sekä heillä on mahdollisuus kertoa näkemyksiään työstään.

Esimiehille löytyi erilaisia osaamisen johtamisen rooleja. *Huolehtija*-esimies pitää huolen työyhteisössä tarvittavasta osaamisesta ja sen päivittämisestä. *Kartoittaja*-esimies kartoittaa työntekijöiden osaamisen ja vahvuudet sekä edelleen vahvistaa heidän vahvuuksiaan, jotta niitä voitaisiin hyödyntää työssä. *Mahdollistaja* antaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää niitä erityisosaamisen taitoja, joita työntekijöillä on. Esimies voi toimia myös *ankkurina*, jolloin esimies jalkauttaa organisaation vision ja strategiat työyhteisöön ja luo turvallisuutta työpaikan ihmissuhteisiin ja työn perustuksiin. *Tienviitoittajan* roolissa esimies on tietoinen uusista tutkimustuloksista ja tuo niitä työyhteisöön. Innostaja- esimies luo oppimismyönteistä ilmapiiriä ja innostaa siten työntekijöitä päivittämään omaa osaamistaan.

Organisaatio tukee osaamisen johtamista johtamiskoulutuksilla, ylemmän esimiehen tuella, vertaisryhmillä, työnohjauksella sekä osittain henkilöstöhallinnon toimilla. Tutkimushaastattelussa ei selvitetty sitä, kuinka moni esimies on ollut erilaisissa johtamiskoulutuksissa. Mielenkiintoista on se, että muutama esimies ei kokenut saavansa tukea osaamisen johtamiseen. Oma tietotaito suhteessa organisaation strategiatyöhön koettiin puutteelliseksi ja sitä kautta strategian implementointi perustason työhön oli haasteellista. Myös osaamisen johtamisen käsite oli monelle haastateltavalla haastava ymmärtää.

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatio on ottanut käyttöönsä uuden osaamisen kehittämisen työvälineen, jota esimiehet haastattelu ajankohtana olivat juuri käyttöönottamassa.

Vaasan kaupungin organisaatiolla on ollut talouden tasapainottamisohjelma, joka näkyi esimiesten vastauksissa organisaation mahdollisuuksista vaikuttaa osaamiseen. Organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa osaamiseen koulutusten kautta ja taloudellisen tilanteen koettiin vaikuttaneen koulutusmahdollisuuksien vähenemiseen. Lisäksi organisaatio voi vaikuttaa osaamiseen osaamiskartoitusten avulla. Osaamiskartoitusten tarkoituksena on löytää työn menestyksellisen suorittamisen kannalta olennaiset osaamiset ja näiden painoarvot. Osaamiskartoitukset ovat tarpeellisia myös työntekijän kannalta, jolloin työntekijä voi muodostaa käsityksen omasta ja työyhteisönsä työkuvasta ja osaamisesta.

Toisessa pääteemassa pohdittiin millainen on toimiva kehityskeskustelu. Esimiesten vastausten perusteella toimiva kehityskeskustelu on suunniteltu, kahdenkeskinen avoin keskustelutilaisuus. Kehityskeskusteluun pyritään valmistautumaan etukäteen joko organisaation valmiilla kehityskeskustelulomakkeella tai esimiehen itsensä laatimalla lomakkeella tai kysymyksillä. Organisaation valmiiseen lomakkeeseen kohdistuneesta kritiikistä huolimatta, lomakkeen koettiin antavan kehityskeskustelulle kehyksen ja varmistan asioiden tulevan käsitellyksi. Esimiehet valmistautuivat kehityskeskusteluihin suunnittelemalla keskustelut niin, etteivät ne haittaa yksikön työtehtäviä. Esimies tutustuu ennakkoon kehityskeskustelulomakkeisiin ja käy läpi edellisen kauden lomakkeet ja asetetut tavoitteet. Työntekijät saavat lomakkeet etukäteen, jolloin he miettivät oman työnsä tekemistä ja sitä mitä asioita he haluavat ottaa esille keskustelussa. Esimiesten mukaan työntekijöiden valmistautuminen vaihtelee.

Kehityskeskustelussa tarkastellaan menneisyyttä, nykytilaa sekä tulevaisuutta. Keskustelussa käydään läpi edellisen kauden tavoitteet ja kuinka ne on saavutettu. Nykytilan tarkastelussa keskustellaan työyhteisön tilasta ja työhyvinvoinnista, osaamisesta ja jakamisesta. Tulevaa käsitellään uusien tavoitteiden asettamisella ja niihin sitoutumalla. Esimiesten mukaan kehityskeskustelun tavoitteena organisaation kannalta on työhyvin-

vointi ja osaava organisaatio. Esimiesten näkemyksen mukaan työntekijälle tavoitteena on työntekijän mahdollisuus ilmaista itseään työhön liittyvissä asioissa sekä työntekijän kehittyminen. Esimiehelle kehityskeskustelun tavoitteena on työyhteisön toimivuus ja sen kehittäminen. Kehityskeskustelujen myötä esimiehellä on mahdollisuus tutustua työntekijöihin paremmin ja nähdä millaisia voimavaroja heillä on. Lisäksi kehityskeskusteluissa esimies kuulee miten työntekijät kokevat työilmapiirin ja miten työntekijät jaksavat.

Esimiesten vastausten perusteella kehityskeskustelulla on enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita. Haasteeksi koettiin ajan löytäminen kehityskeskusteluita varten työvuoden aikana. Jokainen työntekijä on oma persoonansa ja tulee kohdata yksilönä. Työyhteisössä olevat ristiriidat pitää osata ottaa käsittelyyn. Yhtenä haasteena koettiin se, että mitä tehdään kehityskeskusteluissa esille tulleen tiedolle. Usein kehityskeskustelulomakkeet jäävät vain esimiehelle eikä tieto siirry esimerkiksi ylemmälle esimiehelle. Kehityskeskustelujen mahdollisuuksina esimiehet kokivat sen olevan hyvä työväline osaamisen suunnittelussa. Kehityskeskustelussa voi motivoida työntekijää ja antaa positiivista palautetta. Konkreettisemmillaan kehityskeskustelussa voidaan jopa tarkastella asiakastilanteita ja toisenlaisia tapoja toimia vastaavissa tilanteissa. Organisaatiolle kehityskeskustelu voi lisätä työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja.

Kolmannessa pääteemassa esimiehet miettivät millainen merkitys kehityskeskustelulla on osaamisen johtamisessa. Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että sillä on merkitystä. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa liittyy tavoitteisiin. Tavoitteet ovat työntekijän itsensä asettamia ja osin ne liittyvät myös työyhteisön ja organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelun merkitys näkyy motivoinnissa. Keskustelussa kuullaan työntekijää ja selvitetään, minkälaista tukea hän tarvitsee. Keskustelussa voidaan motivoida työntekijöitä vahvistamaan puutteellista osaamista. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän pysähtymisen paikka ja on erityinen tilaisuus verrattuna muihin työyhteisön keskusteluihin. Työntekijän on tarkoitus arvioida omaa työtään, jolloin avautuu mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Oman osaamisen reflektoinnin kautta työntekijä voi havaita kehittymisen kohdat.

Kehityskeskusteluissa voi tulla ilmi työntekijän osaamisen alueita, joista esimies ei ole ollut tietoinen. Niin sanottu hiljainen tieto on usein kokemuksellista tietoa, jota kertyy työvuosien myötä. Muutaman haastateltavan mukaan hiljainen tieto liitettiin hiljaiseen ihmiseen ja koettiin kehityskeskustelun mahdollistavan ujommalle henkilölle rauhallisen hetken kertoa omasta työstään ja kehittymiskohteistaan. Hiljaisen tiedon katoamisesta oltiin myös huolissaan, kun työntekijöitä jää eläkkeelle tai he siirtyvät eri työtehtäviin tai vaihtavat työnantajaa. Haastattelussa pyrittiin myös selvittämään millainen merkitys kehityskeskustelulla on työntekijän osaamisen jakamisessa muulle työyhteisölle. Esimiehet korostivat, että kehityskeskustelu on luottamuksellinen kahden henkilön keskustelu, ja työntekijän kanssa sopimalla voidaan tietoa osaamisesta jakaa muille. Kuitenkin kehityskeskustelujen kautta ilmi tullutta osaamista esimies voi hyödyntää perehdyttämisen kautta. Esimies voi suunnitella työt niin, että työparit vahvistavat toisiaan. Lisäksi työyhteisössä voi olla myönteinen asenne vertaisoppimiseen, jossa työntekijät vahvistavat osaamistaan oppimalla työkavereiltaan.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata millainen merkitys kehityskeskustelulla on osaamisen johtamisessa. Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin yksilön osaamista ja osaamisen johtamista sekä kehityskeskustelua. Empiirisen aineiston avulla etsittiin esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia osaamisen johtamisesta sekä siitä millainen on toimiva kehityskeskustelu ja millainen merkitys sillä on osaamisen johtamiseen. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa haastatelluilla esimiehillä oli jokaisella oma näkemyksensä osaamisen johtamiseen perustuen heidän omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa. Osaamisen johtamisen kuvataan olevan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja osaamista vaalitaan ja kehitetään organisaation kaikilla tasoilla. Osaamisen johtamisen tavoite on osaamisen hallinta ja kehittäminen. Lähi- ja keskijohdon näkökulmasta osaamisen johtaminen on työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon tukemista. Esimiehien tulee olla tietoisia siitä, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja heidän pitää olla kiinnostuneita työntekijöistään ja heidän osaamisestaan. Kehityksen mukana pysyminen on osa osaamisen johtamista. Esimiesten tehtävänä on tuoda työyhteisöön uutta tietoa ja jalkauttaa se osaksi työntekijöiden osaamista. Esimiehillä on erilaisia rooleja, joiden kautta heidän osaamisen johtaminen näyttäytyy työyhteisössä.

Arvokasta osaamista on vuorovaikutukseen tai ihmissuhteisiin liittyvä osaaminen. Taito toimia ihmisten kanssa olivat he sitten työyhteisön jäseniä tai asiakkaita koetaan tärkeäksi osaamisen alueeksi. Lisäksi arvokasta osaamista on tehtävään vaadittava peruskoulutus ja substanssiosaaminen ja muu erityisosaaminen. Organisaatio tarvitsee tuotantoprosessiin osaamista, joka on sinällään erityistä kuten substanssiosaaminen, mutta myös yleisiä valmiuksia kuten sosiaalisia taitoja. Toisin kuin yksityisissä yrityksissä, joissa osaamisesta saadaan kilpailuetua suhteessa toisiin yrityksiin, julkisissa organisaatioissa ei tavoitella kilpailuetua vaan osaamisella pyritään takaamaan laadukkaat ja toimivat palvelut niitä saaville asiakkaille. Organisaatio tuki esimiehen osaamisen johtamisessa

muodostui koulutuksista, oman esimiehen tuesta, vertaistuesta, työnohjauksesta ja henkilöstöhallinnosta. Tutkimuksessa ei tarkennettu johtamiskoulutusten sisältöä eikä koulutusten määrää. Muutama vastaaja koki, ettei organisaatio tukenut heidän osaamisen johtamistaan vaan ylempi johto edellytti heiltä asioita, joihin he eivät kokeneet olevansa valmiita nykyisillä tiedoilla ja taidoilla. Organisaatio voi vaikuttaa osaamiseen koulutusten kautta ja esimiehellä näyttääkin olevan suuri rooli henkilöstön koulutuksiin ohjaamisessa. Mielenkiintoista on se, että jäävätkö esimiehet itse usein koulutusten ulkopuolelle, koska niihin hakeutuminen vaatii heidän oma-aloitteellisuuttaan.

Toimivassa kehityskeskustelussa esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna on yhtymäkohdista teoreettiseen keskusteluun, mutta myös eroavaisuuksia. Teoreettisessa aineistossa on tarkasteltu kehityskeskustelua lähinnä yksityisen organisaation näkökulmasta käsin, koska valtaosa tutkimuksesta on keskittynyt siihen. Kehityskeskustelun yksi tavoite on (ks. Murphy & Cleveland 1995) auttaa päätöksen teossa silloin, kun päätetään palkoista, ylennyksistä, työsuhteen jatkumisesta tai sen päättymisestä tai irtisanomisista. Tutkimukseen haastatelluista esimiehistä, jotka edustavat julkista verovaroin ylläpidettyä organisaatiota, vain muutama otti esiin palkan osana kehityskeskustelua. Palkoista voidaan keskustella, mutta julkisen organisaation palkat määräytyvät etenkin sosiaali- ja terveyssektorilla työehtosopimusten mukaan, jolloin palkan määrään ei juuri voida vaikuttaa. Haastattelussa ei myöskään ilmennyt, että kehityskeskustelussa käsiteltäisiin työsuhteen jatkumiseen tai ylennyksiin liittyviä asioita.

Pettijohnin ym.(2001) mukaan kehityskeskustelu auttaa henkilöstöhallintoa arvioimaan organisaation rekrytoinnin ja työntekijöiden sijoittumisen onnistumista ja arvioimaan henkilöstön kouluttautumisen ja kehittymisen tarpeita. Tutkimuksen perusteella sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueella käydyissä kehityskeskusteluissa esiin tulleet asiat jäävät pääosin lähiesimiehen haltuun eikä tieto yksittäisten työyksiköiden osaamisesta siirry henkilöstöhallinnon tietoisuuteen tai ylemmäs johtamisjärjestelmässä. Ilmeistä on, että tutkittavalla organisaatiolla on erilainen toimintatapa suhteessa kehityskeskustelussa ilmi tulleeseen informaatioon. Se voi tarkoittaa yksinkertaisesti myös sitä, että organisaatiossa henkilöstöhallinnollista vastuuta on siirretty tulos- ja palvelualueiden johtajille ja tehty siitä siten käytännönläheisempää. Kuitenkin Vaasan kaupungin organisaa-

tio on ottanut käyttöönsä uuden ennakoivan henkilöstösuunnittelun, jonka myötä tietoa yksiköiden osaamisesta on ilmeisesti tarkoitettu koota keskitetymin.

Kehityskeskustelun organisaatiota hyödyttävinä seikkoina (vrt. Pettijohn ym. 2001) pidetään sen mahdollisuuksia lisätä tuottavuutta, motivaatiota ja työssä suoriutumista. Haastatteluaineisto myötäilee näitä ajatuksia. Kehityskeskustelulla voidaan motivoida työntekijöitä muutostilanteissa ja motivoimalla voidaan vahvistaa työntekijän puutteellista osaamista. Kehityskeskustelun luottamuksellisen luonteensa ja työntekijän äänen kuulemisen mahdollistamisen vuoksi, sillä voidaan lisätä työntekijän työhyvinvointia. Työhyvinvointi lisää työssä suoriutumista ja myös tuottavuutta. Työhyvinvointi ja osava organisaatio olivat haastatteluaineiston perusteella tärkeimmät kehityskeskustelun tavoitteet. Työhyvinvointi sisältää sekä työyhteisön yhteisen hyvinvoinnin että yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin.

Kehityskeskustelun voidaan katsoa sisältävän arvioivan ja kehittävän ulottuvuuden tai se voidaan jakaa kahdeksi keskusteluksi, joista toisessa painottuu tavoitteet ja toisessa kehittyminen (ks. Boswell & Bodreau 2002: Valpola 2000). Kehittävässä keskustelussa arvioidaan organisaation tavoitteista nousevia työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita, jotka on yhdessä sovittu esimiehen kanssa. Kehittymiskohteiden tunnistamisen jälkeen valmistellaan kehityssuunnitelma auttamaan työntekijää vahvistamaan kehittymistä vaatimia osaamisalueita. Tutkimuksen perusteella ei löytynyt vahvaa yhteyttä organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden tavoitteiden väliltä. Vaasan kaupungin kehityskeskustelukäytäntö antaa paljon tilaa työntekijälle ja tämän näkemyksille. Työntekijöiden tavoitteet määrittyvät pitkälti sen mukaan mitä työntekijät itse näkevät tarpeelliseksi kehittää osaamisessaan. Toisaalta se on hyvä asia, koska silloin suorittavaa työtä tekevät työntekijät pääsevät ilmaisemaan sen mitä he tarvitsevat tullakseen paremmiksi ja osavimmiksi työntekijöiksi juuri siinä tehtävässä. Toisaalta tämä kertoo siitä, että organisaation strategiatyö ei ole läpäissyt suorittavan työn pintaa eikä ole jalkautunut työhön ja sen tavoitteisiin.

Kehityskeskustelun haasteet (vrt. Aarnikoivu 2010: Armstrong 2006) liittyvät siihen, että sitä pidetään muodollisena arviointina ja että ne ovat henkilöstöhallinnosta johdettu-

ja ja lähiesimiehen rooli on vähäinen. Haasteellista ovat määrällisesti mitattavat tavoitteet. Kehityskeskustelussa saatetaan tarkastella työlle asetettuja tavoitteita ja tuloksia, jolloin henkilöstön kehittymisen näkökulmaa ei ole. Esimiehet saattavat jättää kehityskeskustelut pitämättä, koska ajattelevat päivittäisjohtamisen lomassa käytyjen keskustelujen riittävän. Liiallinen kehityskeskustelulomakkeen noudattaminen voi estää aidon dialogin syntymisen. Myös esimiehen arvot ja ennakko-oletukset voivat vaikuttaa objektiivisuuteen. Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa korostui, että kehityskeskustelu on avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva pysähtymisen paikka esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelulomaketta käytetään, mutta sillä ei ole hallitsevaa roolia keskustelussa. Esimiehellä on suuri rooli kehityskeskusteluiden järjestämisessä. Esimiehillä on mahdollisuus muokata lomakkeet sellaisiksi, että ne palvelevat juuri sen yksikön tarpeita. Henkilöstön kehittämisen näkökulma on vahvasti esillä ja kehityskeskustelu antaa nimenomaan tilaa työntekijälle esittää omia ajatuksiaan ja mielipiteitään työstään. Työyhteisössä käydään kehityskeskustelua joka päivä, mutta tutkimuksessa vain yksi oli sitä mieltä, että se riittäisi kehityskeskusteluksi, jos työntekijät vain uskaltaisivat kertoa oikeat ajatuksensa kahvipöytäkeskustelussa.

Kehityskeskustelun mahdollisuuksia ovat muun muassa käyttäjäystävällisyys, rakentava vuorovaikutus, työntekijän motivoituminen ja kehittyminen työssään. Osallistavassa suorituksen arvioinnissa (ks. Roberts 2002) työntekijä kokee olevansa osa kehityskeskusteluprosessia. Työntekijöillä oletetaan olevan hallussaan tietoa ja näkemystä, jota arvioijalla itsellään ei ole saatavilla. Osallistamalla työntekijää kehityskeskustelun informaation määrä ja laatu kasvaa ja osallistaminen luo yhteistyön ja tuen ilmapiiriä. Tutkimusaineiston perusteella tutkimuskohteena olleen organisaation kehityskeskustelulomake ei vaikuta olevan kovin käyttäjäystävällinen, mutta kehityskeskustelukäytäntö itsessään kuitenkin on, siitä syystä, että se antaa työntekijälle paljon mahdollisuuksia itseilmaisuuksiin. Sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen kehityskeskustelukäytännössä on osallistavan kehityskeskustelun piirteitä. Työntekijä otetaan mukaan keskusteluun itsenäisenä toimijana, jolla on vahva näkemys omasta työstään ja omista kehittymistavoitteistaan. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat esimiehen mikrotaidot ja tietyt ominaisuudet (ks. Kikoski 1998; Zemke 1991). Tutkimuksen mukaan tutkitun organisaation kehityskeskustelukäytännön käyttäjäystävällisyys voisi syntyä juuri esi-

miesten mikrotaitojen ja erityisten ominaisuuksien vuoksi. Tutkimuksessa tätä ei kuitenkaan varsinaisesti tutkittu, joten havainto jää vain oletuksen tasolle.

Osaamisen johtaminen on osa henkilöstöjohtamista. Niin henkilöstöjohtamisessa kuin osaamisen johtamisessakin on olennaista osaavan henkilöstön palkkaaminen ja heidän edelleen kehittäminen. Osaamisen luomiseen ja siirtämiseen tarvitaan ympäristöä, joka mahdollistaa näille suotuisat olosuhteet. Osaamisen hyödyntämisessä henkilöstöresursit otetaan käyttöön oikeanlaisen johtamisen kuten osaamisen johtamisen ja kehityskeskusteluiden avulla. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelulla on merkitystä osaamisen johtamisessa. Sillä on merkitystä erityisesti työntekijän itsensä määrittämien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kehityskeskustelua pidetään pysähtymisen paikkana ja se poikkeaa muista työyhteisön palavereista tai keskusteluista. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden työntekijän osaamisen reflektointiin ja yhdessä esimiehen kanssa mietitään miten kehittymistä edistetään.

Yksilön osaaminen voidaan jakaa näkyvään tietoon ja hiljaiseen tietoon (ks. Nonaka 1991: Choo 2000). Hiljaista tietoa on vaikea määritellä ja jakaa toisille. Organisaatiossa hiljainen tieto on henkilökohtaista osaamista, jota yksilöt käyttävät oman työnsä suorittamisessa. Hiljaista tietoa voidaan jakaa keskustelemalla ja yhteisten tarinoiden avulla. Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös esimiesten näkemyksiä kehityskeskusteluiden kautta ilmenevästä hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta muulle työyhteisölle. Tutkimusaineiston perusteella hiljainen tieto paikannettiin työntekijöihin ja heidän ammattaitoonsa ja kokemukseen. Hiljainen tieto oli hyödynnettävissä erilaisissa asiakastilanteissa, kun työntekijöillä oli pitkä kokemus ja tieto asiakkaan henkilökohtaisesta historiasta. Tutkimuksessa korostui, että kehityskeskusteluissa esiin tullutta osaamista voidaan jakaa työyhteisölle työntekijän luvalla. Osaamisen jakaminen on hyödyllistä erityisesti perehdyttämistilanteissa, joissa esimies voi suunnitella perehdyttämistilanteet sen mukaan kenellä työntekijällä on vahvin osaaminen milläkin osa-alueella.

Ainakin yksityisellä sektorilla osaamista ja osaamisen luomista ja sen hyödyntämistä pidetään yhtenä organisaation kilpailukykyä edistävästä tekijöistä. Julkisen sektorin toimijat eivät kilpaile toistensa kanssa samalla tavalla kuin yksityiset yritykset vaan pyrki-

vät tuottamaan asiakkailleen laadukkaita ja luotettavia palveluita mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tästä eroavaisuudesta huolimatta julkisen sektorin organisaatiot voisivat hyötyä jatkuvasta osaamisen luomisesta. Osaamisen luomisprosessissa (ks. Nonaka, Toyama & Konno 2000) organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja muokkaa itseään. Osaamisen jakaminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijöiden tulisi olla valmiita jakamaan tietojaan sekä vastaanottamaan toisten jakamaa tietoa. Tähän liittyy useita rajoittavia seikkoja. Muun muassa organisaation työskentelyolosuhteet vaikuttavat osaamisen jakamiseen. Organisaation sisäiset konfliktit ja vähäinen luottamus heikentävät osaamisen jakamista.

Organisaatiot voisivat kehittää omia käytäntöjään osaamisen jakamisprosessissa. Osaamista voidaan jakaa perehdyttämisen muodossa esimerkiksi oppipoika-menetelmällä tai kuten jo edellä tekstissä mainittiin niin diskursiivisesti. Sosiaalityö- ja perhepalvelut tuulosalueella keskiössä on asiakas ihmisenä ja yksilönä ja asiakkuudet saattavat olla pitkäkestoisia. Työntekijät vaihtuvat ja jäävät eläkkeelle, jolloin arvokasta tietoa ja osaamista asiakkaista myös häviää. Choon (2000) mukaan organisaation kulttuurisella tiedolla on merkitystä osaamiselle. Kulttuurinen tieto on kirjoittamatonta ja se siirtyy eteenpäin muun muassa tarinoissa. Luomalla organisaatioon osaamisen luomiseen ja jakamiseen myönteistä kulttuuria saataisiin työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa ja osaamista jaettua myös muille saman organisaation jäsenille ja samalla vahvistettaisiin perehdyttämisessejä.

Empiirisessä aineistossa kahdessa työyhteisössä oli monikulttuurinen henkilöstö. Kulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta kehityskeskusteluun (vrt. Fletcher 2001) ja asiaa voidaan tarkastella valtaetäisyyden sekä individualismin ja kollektivismen näkökulmista. Tulevaisuudessa monikulttuurisuus tulee lisääntymään työpaikoilla, jolloin se pitää huomioida osaamisen johtamisessa ja erityisesti kehityskeskusteluissa.

Toimiva kehityskeskustelu käytäntö vaikuttaa olevan osin erilainen kuin tutkimuksen teoreettinen osa antaa ymmärtää johtuen siitä, että tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kehityskeskustelua suomalaisesta työkulttuurista käsin sekä osana julkista sektoria. Kehityskeskusteluissa esiin tulleet asiat näyttävät jäävän arvioijan omaan käyttöön eikä tieto

siirry ylöspäin johtamisjärjestelmässä ja henkilöstöhallinnon tietoon. Vaasan kaupungin organisaatiota kehityskeskustelu voi hyödyttää työntekijöiden lisääntyneenä motivaationa ja työssä suoriutumisenä ja sitä kautta lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta. Työhyvinvointi nähtiin kehityskeskustelun yhtenä merkittävämpänä hyötynä. Sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen kehityskeskustelussa korostuu sen kehittävä ulottuvuus, jossa painopisteenä ovat työntekijän itsensä asettamat kehittymisen tavoitteet. Haastatteluaineistosta ei löydy suurta yhteyttä organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden tavoitteiden välillä. Syynä voi tietysti olla sekin, ettei tutkija ole osannut asettaa oikeanlaisia kysymyksiä, jotta yhteys tavoitteiden välille olisi saatu.

Kehityskeskustelun haasteina ovat ajan löytäminen kehityskeskustelujen pitämiseksi, saada työntekijät innostumaan keskusteluista etenkin silloin, kun työntekijät eivät pidä niitä mielekkäinä ja myös se mitä kehityskeskustelussa selvinneille tiedoille tehdään. Kehityskeskustelussa on paljon mahdollisuuksia. Sen avulla esimies voi tutustua työntekijöihinsä paremmin ja se on osaamisen ja motivoinnin työväline. Sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen kehityskeskustelukäytännössä on osallistavan kehityskeskustelu piirteitä. Kehityskeskustelua pidetään merkittävä osaamisen johtamisessa erityisesti osaamisen refleктоimisen kannalta. Hiljaista tietoa ei pyritä aktiivisesti löytämään, mutta sillä on paikkansa työntekijöiden ammattitaidossa ja kokemuksessa ja sitä voidaan hyödyntää ja jakaa tietyissä asiakastilanteissa ja uuden työntekijän perehdyttämisessä.

6.2. Tutkimusprosessin tarkastelu

Tutkimukseen liittyvien haastattelujen tekemiseen saatiin tutkimuslupa sosiaalityö ja perhepalvelut tulosaluejohtajalta. Tutkimuslupapyyntöissä ilmaistiin, että tutkimuksen tekemisessä noudatetaan tutkimuksen tekemiseen liittyviä hyviä käytäntöjä sekä eettisiä periaatteita ja ettei yksittäisiä haastateltavia voi tunnistaa valmiista tutkimusraportista. Tutkimuksen haastatteluaineisto on luotettava. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laadulla tarkoitetaan sitä, että haastattelut ovat toteutettu samalla tavalla ja litterointi noudattaa samoja sääntöjä alusta loppuun. (Hirsjärvi ym. 2000: 185).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sillä, kuinka reliaabeli ja validi tutkimus on. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri kerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tuloksia pitää reliaabelina. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliaabelius ja validius liittyvät kvantitatiiviseen tutkimukseen, joten niiden käyttäminen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittaajina ei ole yksiselitteistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Lisäksi luotettavuutta lisää tutkimustuloksista kerrottaessa suorien haastatteluotteiden lisääminen tekstiin. (Hirsjärvi ym. 2001: 213 - 215).

Tutkimuksen kritiikkinä voidaan pitää sitä, että tutkija ryhtyi haastattelujen tekemiseen ilman esihaastatteluja. Esihaastattelujen avulla haastattelurungon olisi voinut muokata kevyemmäksi. Lisäksi voidaan pohtia oliko otos riittävä, kun se sisälsi 11 haastattelua. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja syitä miksi haastatteluihin osallistui vain kyseinen määrä esimiehiä voi vain spekuloida. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille esimiehen näkökulma kehityskeskustelun merkityksestä osaamisen johtamisesta sekä toimivasta kehityskeskustelukäytännöstä ja siinä tutkimus on onnistunut.

LÄHDELUETTELO

- Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.) (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.
- Aarnikoivu, Henrietta (2010). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita.
- Alasuutari, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Aktharsa, U.Syed (2011). A Theory of Knowledge Management. *Journal of Contemporary Research in Management* 6: 1, 103 – 119.
- Allan, Peter (1992). Avoiding Common Pitfalls in Performance Appraisal. *Industrial Management* 34: 6, 30 – 32.
- Andreeva, Tatiana & Aino Kianto (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management* 16: 4, 617 – 636.
- Armstrong, Michael (2006). *Performance Management: Key strategies and practical guidelines*. 3rd edition. Cornwall: MPG Books Limited.
- Boswell, Wendy R. & John W. Boudreau (2002). Separating the Development and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology* 16: 3, 391 – 412.
- Cintrón, Rosa & Forrest Flaniken (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business and Socila Science* 2: 17, 29 – 37.
- Choo, Chun Wei (2000). Working with knowledge: How information professionals help organisations manage what they know. *Library Management* 21: 8, 395 – 403.

- Clarke, Thomas & Christine Rollo (2001). Corporate initiatives in knowledge management. *Education + Training* 43: 4/5, 206 - 214 .
- Dalkir, Kimiz (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2001). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 24 – 42. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Fletcher, Clive (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 74: 4, 473 – 487.
- Gloet, Marianne & Milé Terziovski (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management* 15: 5, 402 – 409.
- Hislop, Donald (2005). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Wiltshire: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Paula Sajavaara (2001). Tutki ja kirjoita. Vantaa: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Paula Sajavaara (2008). Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.
- Hyrkäs, Elina (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Kauppatieteen tiedekunta. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta.
- Jain, Ajay K. & Hans Jeppe Jeppesen (2013). Knowledge management practices in a public sector organization: The role of leader's cognitive styles. *Journal of Knowledge Management* 17: 3, 347 – 362.
- Janove, Jathan (2011). Reviews – Good for Anything. *HR Magazine* 56: 6, 121 – 126.
- Jasimuddin M. Sajjad (2012). *Knowledge Management: An Interdisciplinary Perspective*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Jenks, James M. (1991). Do Your Performance Appraisals Boost Productivity? *Management Review* 80: 6, 45 – 47.
- Jordan, Judith & Penelope Jones (1997). Assessing your Company's Knowledge Management Style. *Long range Planning* 30: 3, 392 – 398.
- Juncaj, Tony (2002). Do Performance Appraisals Work? *Quality Progress* 35: 11, 45 – 49.
- Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, Juhani (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint.

- Kikoski, John F. (1998). Effective Communication In The Performance Appraisal Interview: Face-To-Face Communication for Public Managers In the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management* 27: 4, 491 – 513.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso - Manninen (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Longenecker, Clinton O. & Laurence S. Fink (1999). Creating Effective Performance Appraisals. *Industrial Management* 41: 5, 18 -23.
- Longenecker, Clinton O., Laurence S. Fink & Sheri Caldwell (2014). Current U.S trends in formal performance appraisal: Practices and oppurtunities- Part One. *Industrial and Commercial Training* 46: 6, 321 – 326.
- Longenecker, Clinton O. & Nick Nykodym (1996). Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study. *Public Personnel Management* 25: 2, 151 – 164.
- Losyk, Bob (2002). How to conduct A Performance Appraisal. *Public Management* 84: 3, 8-11.
- Marshall, Catherine & Gretchen B. Rossman (2011). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, David C. & Kathryn M. Bartol (1998). Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness. *Public Personnel Management* 27: 2, 223 – 230.
- McKenna, Eugen & Nic Beech (2008). *Human Resource Management: A Concise Analysis*. Gosport: Pearson Education Limited.
- Metsämuuronen, Jari (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.

- Murphy, Kevin R. & Jeanette Cleveland (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousands Oaks: Sage.
- Myyry, Liisa (2008). *Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille*. Helsinki: Tekes.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen - Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nonaka, Ikujiro (1991). *The Knowledge – Creating Company*. *Harvard Business Review* 69: 6, 96–104.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama & Noboro Konno (2000). *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long Range Planning* 33: 1, 5 – 35.
- Pettijohn, Linda S., R. Stephen Parker, Charles E. Pettijohn & John L. Kent (2001). *Journal of Management Development* 20: 9, 754 – 771.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Roberts, Gary E. (2002). *Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works*. *Public Personnel Management* 31: 3, 333 – 342.
- Sanchez, Ron, Aimè Heene & Howard Thomas (Eds.) (1996). *Dynamics of Competence – Based Competition: Theory and Practice in The New Strategic Management*. Exeter: Elsevier.
- Singh, Sanjay Kumar (2008). *Role of leadership in knowledge management*. *Journal of Knowledge Management* 12: 4, 3 – 15.

- Smith, Elizabeth A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management* 4: 4, 311 – 321.
- Spinks, Nelda, Barron Wells & Melanie Meche (1999). Appraising the appraisals: Computerized performance appraisal systems. *Career Development International* 4: 2, 94 – 100.
- Stavrou-Costea, Eleni & Ivan Svetlik (2007). Connecting human resource management and knowledge management. *International Journal of Manpower* 28: 3 / 4, 197 – 206.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Sydänmaalakka, Pentti (2001). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Talentum.
- Vaasan kaupunki (2014). Organisaatiokaaviot. Saatavissa 24.11.2014: http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Sosiaali_ ja_ terveys/Hallinto_/Organisaatiokaaviot_.
- Vaasan kaupunki (2013). Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstökertomus 2012. Saatavissa 20.11.2013: <http://ktweb.vaasa.fi/ktweb/>.
- Valpola, Anneli (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WSOY.
- Valpola, Anneli (2003). *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WSOY.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otava.
- Viitala, Riitta (2006). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Von Krogh, Georg (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review* 40: 3, 133 – 153.

Quach, Hong (2013). A Leadership Framework for Organizational Knowledge Sharing. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning*, 596 – 602.

Quinn, James Brian, Philip Anderson & Sydney Finkelstein (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review* 74: 2, 71 – 80 .

Zemke, Ron (1991). Do Performance Appraisals Change Performance? *Training* 28: 5, 34 – 39.

LIITE 1. Tutkimuslupa-anomus

1.4.2014

TUTKIMUSLUPAPYYNTÖ

Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotiedettä pääaineenaan opiskeleva Katja Lammassaari haluaa suorittaa Pro gradu- tutkielmaansa liittyviä haastatteluja Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueella. Tutkimuksen aihe on kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa. Tutkimuksessa haastatellaan esimiehiä ja haastateltavia tulee olla 15 henkilöä. Haastattelut suoritetaan 1.5 – 30.6.2014 välisenä aikana. Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuksen tekemiseen liittyviä hyviä käytäntöjä sekä eettisiä periaatteita ja pyritään siihen, ettei yksittäisiä haastateltavia kyetä tunnistamaan valmiista Pro gradu- tutkielmasta.

Pyydetään lupaa saada suorittaa haastatteluja Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelut tulosalueen esimiehille.

Vaasa 1.4.2014

Katja Lammassaari

LIITE 1.

Tutkimussuunnitelma

LIITE 2. Haastattelurunko.

Teemahaastattelun teemat

1. Mitä on osaamisen johtaminen esimiehen näkökulmasta?
 - miten määrittelisit osaamisen johtamisen
 - millainen osaaminen on arvokasta organisaatiossasi
 - millä tavalla organisaatio tukee lähiesimiehen osaamisen johtamista
 - millä tavalla organisaatio voi vaikuttaa osaamiseen

2. Millainen on mielestäsi toimiva kehityskeskustelu ja mitä asioita siihen liittyy?
 - kuinka usein kehityskeskusteluja pidetään organisaatiossasi
 - kuinka esimies valmistautuu kehityskeskusteluun?
 - kuinka työntekijä valmistautuu kehityskeskusteluun
 - Minkälainen rakenne kehityskeskustelussa on
 - Mikä on kehityskeskustelun tavoite organisaatiolle ja työntekijälle ja esimiehelle
 - mitä haasteita ja mahdollisuuksia kehityskeskustelussa on

3. Miten merkityksellinen kehityskeskustelu on osaamisen johtamisessa?
 - miten kehityskeskustelu kehittää osaamista
 - Millainen merkitys kehityskeskustelulla on työntekijän osaamisen kehittymiselle
 - Millaista hiljaista tietoa kehityskeskustelulla voidaan välittää
 - miten merkityksellinen kehityskeskustelu on työntekijän osaamisen jakamisessa työyhteisölle

LIITE 3. Haastatteluun osallistuneet henkilöt