

Tomi Riikonen

KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTEIDEN JA
OSAAMISKARTOITUSTEN KEHITTÄMINEN
KOHDEORGANISAATIOSSA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
2019

KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTEIDEN JA OSAAMISKARTOITUSTEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Riikonen, Tomi

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Ylempi AMK

Maaliskuu 2019

Ohjaajat: Nokkonen, Sirpa ja Korvenkangas, Heini

Sivumäärä: 84

Liitteitä: 6

Asiasanat: kehityskeskustelu, osaamiskartoitus, sisäinen markkinointi, osaaminen

Opinnäytetyön toteuttamiseen johtaneet lähtökohdat olivat energia-alalla tapahtuva murros, yrityksen brändiuudistus ja kehityskeskusteluiden käymisen toteutumisasasteen putoaminen lähivuosina, mikä oli olennaisin syy lähteä toteuttamaan kehitystehtävä. Näistä syistä yrityksessä haluttiin lähteä tarkastelemaan mahdollisia kehityskohteita kehityskeskustelukäytäntöihin sekä osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen menetelmiin.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytäntöjä. Näiden lisäksi tarkastellaan siihen yhdistyvien osa-alueiden nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksia. Näitä ovat osaamisen kehittämismenetelmät ja osaamiskartoitukset sekä arvoihin ja asenteeseen vaikuttava sisäinen markkinointi. Päätavoitteen avulla pyritään yritykseen kehittämään pohjaa ja edellytyksiä johdonmukaiseen henkilöstön kehittämissuunnitelmakäytäntöihin ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, jonka toivottuna seurauksena olisi positiivisen asennoitumisen lisääntyminen kehityskeskusteluita kohtaan ja sisäisen vuorovaikutuksen lisääntyminen.

Viitekehys muodostuu kehittämistehtävän lähtökohdista muodostuneesta käsityksestä, miten yrityksessä voidaan mahdollistaa henkilöstön kehittäminen ja luoda sitä kautta myöhemmässä vaiheessa kattava henkilöstön kehittämissuunnitelma. Viitekehystä muodostettiin henkilöstöstrategia lähtökohtana, jonka taustalla vaikuttavat muut strategiset toimenpiteet ja yrityksen visio. Opinnäytetyön pääkäsitteinä ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset, johon tukeutuu myös osaamisen kehittämismenetelmät. Näiden yhdistelmällä saavutetaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat.

Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus, joka soveltui työhön hyvin, koska sen tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia ja -ideoita tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, koska pyritään löytämään ilmiöön vaikuttavia todellisia laadullisia asioita ja niihin vaikuttavia ihmisten kokemuksia ja näkömynksii sekä niiden yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja poikkeavuuksia.

Opinnäytetyön tuloksena esitettiin kehityskohteita yrityksen sisäisen markkinoinnin toimenpiteisiin, kehityskeskustelukäytäntöihin, kehityskeskusteluihin valmistautumiseen, osaamiskartoitus-käytäntöihin ja näiden tulosten hyödynnettävyyteen. Näiden kehityskohteiden avulla pyrittiin luomaan edellytykset kohti johdonmukaisempaa henkilöstön kehittämiskulttuuria ja kehityskeskusteluihin asennoitumiseen.

DEVELOPING OF DISCUSSIONS AND SURVEYS OF EXPERTISE ON TARGET ORGANIZATION

Riikonen, Tomi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

March 2019

Supervisors: Nokkonen, Sirpa and Korvenkangas, Heini

Number of pages: 84

Appendices: 6

Keywords: development discussion, survey of expertise, internal marketing, know-how

Turning point in energy industry, company's brand renewal and a low rate of held developments discussions were the main reasons for executing development assignment. For these reasons, the company wanted to examine possible development targets to development discussions as well as maintaining and developing methods for expertise.

Study's main goal was to develop target company's development discussion methods. In addition to this, examine current state and development possibilities of all the fields that contribute to development discussions. These are development methods of expertise and surveys of expertise as well as internal marketing, which affects to values and attitudes. Hoped conclusion of developing grounds and conditions for consistent methods of personnel's development plan and developing personnel's expertise, would be increasing both positive attitudes towards development discussions and internal communication.

Work consists from the basic concept of development assignment, how to enable staff development in a company and create through it inclusive personnel development plan. Personnel strategy, which background is influenced by other strategy actions and company's vision, was the base of the framework. The main concepts of the thesis are development discussions and surveys of expertise, on which development of expertise also leans on. Personal development plans are reached with the combine of these.

Research method was qualitative. Case study was implemented on the thesis, since its goal is to produce development suggestions and ideas for the examined phenomenon. Since thesis tries to find real qualitative matters, which are effected by human experiences and views as well as similarities, differences and abnormalities between them, theme interviews were used as a data collection method.

Development targets at company's internal marketing, for methods and preparation of development discussions, for practices of surveys of expertise and usage of the results, which are shown results of the thesis. Through these development targets were aimed to create better conditions towards consistent personnel development culture and attitudes towards development discussions.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1	Kohdeyritys.....	9
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	10
2.3	Tutkimuskysymykset ja tavoite	11
3	TUTKIMUSMETODIT	13
3.1	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	13
3.2	Lähestymistapana tapaustutkimus	14
3.3	Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelut	15
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	18
4.1	Henkilöstöstrategia	20
4.2	Yrityksen osaaminen.....	22
4.3	Henkilön osaaminen.....	23
4.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	25
4.5	Osaamiskartoitukset.....	27
4.6	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma	28
4.7	Osaamisen kehittäminen kohdeyrityksessä.....	30
5	KEHITYSKESKUSTELUT	32
5.1	Kehityskeskusteluiden tarkoitus ja tavoitteet.....	32
5.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	35
5.3	Kehityskeskustelukäytännöt	37
5.4	Kehityskeskusteluprosessi	40
5.5	Kehityskeskustelulomake	42
5.6	Kehityskeskustelut ja käyttäytyminen	43
5.7	Kehityskeskusteluiden onnistuminen.....	45
5.8	Kehityskeskusteluiden epäonnistuminen	48
5.9	Seuranta ja tulokset.....	49
5.10	Kehityskeskustelut kohdeyrityksessä.....	51
6	SISÄINEN MARKKINOINTI.....	52
6.1	Sisäisen markkinoinnin toiminnot	53
6.2	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet	54
6.3	Sisäinen markkinointi kehittämistehtävän näkökulmasta.....	57
6.4	Sisäinen markkinointi kohdeyrityksessä.....	61
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	62
7.1	Teemahaastatteluiden toteutus	63

7.2	Kehityskeskusteluiden tutkimustulokset ja kehityskohteet	64
7.2.1	Kehityskeskustelukulttuuri ja sisäinen markkinointi.....	65
7.2.2	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen.....	66
7.2.3	Kehityskeskustelukäytännöt	67
7.2.4	Kehityskeskustelun ajankohta, kulku ja lomake	68
7.2.5	Seuranta ja tulokset.....	71
7.3	Osaamisen kehittämisen tutkimustulokset ja kehityskohteet.....	72
7.3.1	Osaamiskartoitukset	72
7.3.2	Osaamisen johtamismenetelmät	73
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
8.1	Kehityskohteiden yhteenveto.....	76
8.2	Tulosten vaikutuksien arviointi.....	78
8.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	78
8.4	Tulosten hyödynnettävyys	80
8.5	Omat näkemykset ja odotukset	80
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Muutokseen suhtautuminen on kaikkien osapuolten tehtävä niin yrityksen kuin sen henkilöstönkin. Aikaisemmin uskollisuus työnantajaa kohtaan toi myös turvallisuutta. Asia ei ole enää nykypäivänä ollenkaan itsestään selvää ja suurta pysyvyyttä ei voida luvata. Yksi parhaimmista keinoista varautua henkilöstön osalta on pitää huoli sen kilpailukyvästä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 141.) Kun henkilöstöä pyritään kehittämään suunnitelmallisesti, voidaan sillä taata, että yrityksellä on oikeanlaista osaamista oikeanlaisessa paikassa oikeaan aikaan. Henkilöstön kehittämisen päämäärät ovat hyvin sidoksissa yrityksen olemassaoloon ja sen arvoihin. Osaltaan henkilöstön osaaminen ratkaisee sen, kuinka ja miten hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Yrityksen osaamisen suunnittelu ja sen systemaattinen kehittäminen merkitsevät myös ennakointia tulevaisuuteen. (Hätönen 1998, 7.)

Pori Energiassa tehtiin brändiuudistus vuoden 2018 aikana ja sen myötä luotiin myös visio oppivasta energiayhtiöstä. Tämän mukaan yrityksen pitää olla oppiva, koska tiedottamisen lisäksi on aina pyrittävä dialogiin niin asiakkaiden kuin työntekijöiden kesken. Yrityksellä on pitkä ja vahva osaaminen henkilöstönsä kautta energia-alalta ja sitä on pyrittävä hyödyntämään myös muutoksen aikana ja oppi on osattava ottaa niin asiakkailta kuin henkilöstöltä. (Pori Energian Brändikäsikirja 2018.)

Yrityksessä on käyty suunnitelmallisia kehityskeskusteluita vuodesta 2006 asti. Tällöin on otettu käyttöön tietojärjestelmä, jonka avulla keskusteluita on käyty, sen jälkeen järjestelmä on kertaalleen vaihtunut ja sitä on jonkin verran kehitetty. Opinnäytetyön toteuttamiseen johtaneet lähtökohdat olivat energia-alalla tapahtuva murros, yrityksen brändiuudistus ja kehityskeskusteluiden käymisen toteutumisasteen putoaminen lähivuosina, mikä oli olennaisin syy lähteä toteuttamaan kehitystehtävä. Kehityskeskusteluita on kohdeyrityksessä käynyt henkilöstöstä viimeisten vuosien aikana 65 - 75 prosenttia. Syytä miksi näin on, ei täysin tiedetä. Kohdeyrityksessä haluttiin lähteä tarkastelemaan mahdollisia kehityskohteita kehityskeskustelukäytäntöihin sekä osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen menetelmiin.

Taustatyönä tutkittiin kohdeyrityksen yhden liiketoimintayksikön henkilöstön osaamiskartoituksia, perehdytysuunnitelmia, prosessikaavioita ja toimenkuvauksia, joista saatiin tiettyä ymmärrystä näiden dokumenttien toiminnasta ja tarkoituksesta. Yrityksessä on kartoitettu henkilöstön osaamista osaamiskartoituksilla 2010-luvusta lähtien samassa tietojärjestelmässä kuin kehityskeskusteluitakin, näiden osalta tilanne on saattanut ajautua myös samaan kuin kehityskeskusteluidenkin, eli täysin ei pystytä niitä hyödyntämään henkilöstön kehittämisessä.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Jo menneisyydessä erilaisten organisaatioiden haasteet olivat suuria, tulevaisuudessa haasteet ovat vieläkin suurempia. Pelikenttä on muuttunut entisestään sellaiselle tasolle, jossa pärjäävät vain oppivat ja innovatiiviset ihmiset sekä organisaatiot. Sellaiset, jotka ovat avoimia uudistukselle ja haluavat panostaa erinomaiseen toimintaan sekä tuottaa asiakkailleen erilaisia elämyksiä. Tämä vaatii yritykseltä ja henkilöstöltä aktiivista ja myönteistä panosta uudistumiseen. (Juuti 2011, 81.)

Kuten monilla muillakin aloilla viime aikoina, myös energia-alalla on tapahtunut ja tapahtuu edelleen muutosta ja murrosta. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi 24.10.2018 joustavan ja asiakaskeskeisen sähköjärjestelmän älyverkkotyöryhmän loppuraportin, jossa puhutaan osasta energia-alan murroksesta, kuten sähkötuotannon päästöjen vähentämiseen uusiutuvien energialähteiden merkittäväällä lisäämisellä fossiilisten polttoaineiden sijaan. Merkittävä muutos on tapahtunut asiakkaiden suhtautumisessa energian käyttöön. Opetushallitus julkaisi vuoden 2017 kesäkuussa julkaisun energia-alan osaamistarpeista tulevaisuudessa. Julkaisussa kerrotaan myös siitä, kuinka energiataloutemme on suuren mullistuksen keskellä. Muutosvoimia on raportin mukaan melkoinen määrä, kuten globalisaatio, omavaraisuus ja huoltovarmuus, markkinoiden, tuotannon ja kysynnän jousto, teknologian kehitys, ilmastonmuutos, ympäristö ja kestävä kehitys, turvallisuus ja riskien hallinta sekä digitalisoituminen. Raportissa on selvitetty, minkälaista osaamistarvetta alalla on ja kuinka paljon. Työryhmä tunnisti 267 osaamistarvetta, joissa on paljon samaa kuin muillakin aloilla, mutta jo luvusta voi päätellä, että osaamistarpeen paikkaamiseksi on tehtävä jotain. Raportin mukaan osaamistarpeet liittyvät teknologia- ja kehittämisosaamiseen, strategisen liiketoiminnan ja verkosto-osaamiseen, tuotanto- ja logistiikka osaamiseen, kulutus- ja asiakasosaamiseen sekä vastuullisuusosaamiseen.

Tulevaisuuden teollisten palveluiden tutkimuslaitoksen DIMECC:n julkaisemassa tulevaisuuden teollisia palveluita koskevassa loppuraportissa 2016 kerrotaan, että yhteiskunnan palvelullistuminen tarjoaa teollisuuden yrityksiin paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Raportissa todetaan, että tämä muutos ei vaadi pelkästään uusia palveluideoita, vaan myös paljon uutta osaamista sekä myös muutoksia yritysten toiminnassa ja yhteistyösuhteissa.

Energiateollisuus on laatinut yhdessä jäsenistönsä, sidosryhmiensä ja asiakkaidensa kanssa kaukolämpöalan strategian vuoden 2013 loppupuolella. Strategiasta selviää, että vaikka kaukolämmön myynti on kasvanut jatkuvasti viime vuosikymmenien ajan, on arvioitu, että viimeistään vuoteen 2030 mennessä myynnin määrällinen kasvu tulee kääntymään laskuun. Kaukolämmössä, kuten muissakin perinteisissä liiketoiminoissa, lisääntyvä trendi on arvon muodostuksen lisääminen fyysiseen tuotteeseen kehittämällä uusia palveluita. Strategiassa mainitaankin, että jossain vaiheessa palveluista voi tulla keskeinen osa kaukolämpöyritysten liiketoimintaa. (Kaukolämpöalan strategia 2013.) Energiateollisuus on myös teetättänyt muutamia tutkimuksia kaukolämpöön liittyvistä palveluliiketoimintamahdollisuuksista. Valorin (2015) tekemässä tutkimuksessa tarkastellaan kaukolämmön palveluliiketoimintaan liittyviä osapuolia ja liiketoiminnan kannattavuutta. Deloitte (2016) tekemä tutkimus digitalisaation vaikutuksista kaukolämpöalalla antaa mielenkiintoisia näkemyksiä siitä, mitä tulevaisuuden asiakkaat arvostavat ja minkälaisia mahdollisuuksia digitalisaatio antaa kaukolämpöalalle. Näistä tutkimuksista ilmenee, että osaamista tarvitaan lisääntyvästi tietojärjestelmiin liittyvään osaamiseen, palveluliiketoimintaosaamiseen sekä vahvistaa ydinliiketoiminnan osaamisen pysyvyyttä.

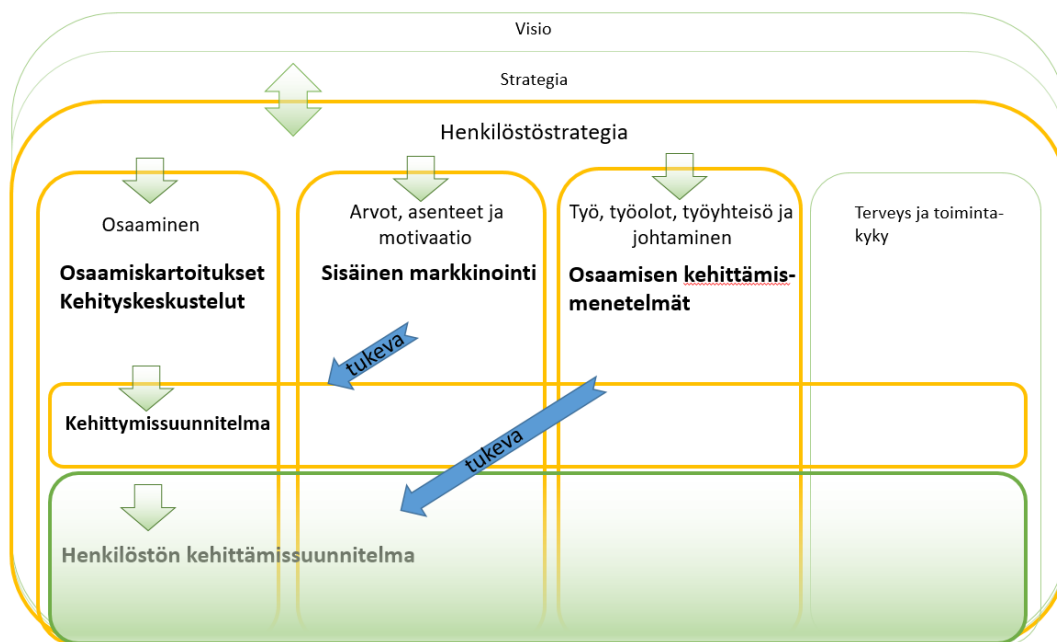
2.1 Kohdeyritys

Kohdeyrityksenä on Pori Energia Oy, joka on energia-alalla toimiva yritys, joka tuottaa energiaa ja energiapalveluita. Yrityksen palveluksessa työskentelee yli 250 henkilöä erilaisissa tehtävissä. Yrityksellä on energia-alalla monta eri liiketoiminta-aluetta. Näitä ovat energian tuotanto, sähkön myynti, kaukolämmitys ja -jäähdytys sekä käynnissäpito-, urakointi- ja tuulivoimapalvelut. Yritys on kokonaisuudessaan kaupunkiomisteinen. Konserniin kuuluu emoyhtiön lisäksi tytäryhtiö, Pori Energia Sähköverkot Oy, joka tuottaa sähkömarkkinalain tarkoittamia jakelu- ja alueverkkotoiminta verkkoalueellaan. Konsernin toimintajärjestelmä täyttää laatustandardin SFS-EN ISO 9001:2015, ympäristöstandardin SFS-EN ISO 14001:2015, työterveys ja turvallisuusstandardin OHSAS 18001:2007 sekä energianhallintastandardin SFS-EN ISO 50001:2011 vaatimukset. (Pori Energian toimintakertomus 2017.) Yrityksen palveluksessa työskentelevä henkilöstö on jakautunut henkilöstöryhminä johtajiin, ylempiin

toimihenkilöihin, toimihenkilöihin sekä työntekijöihin. Työntekijöitä on noin 50 prosenttia, toimihenkilöitä noin 30 prosenttia ja ylempiä toimihenkilöitä noin 15 prosenttia. Näiden lisäksi yrityksessä työskentelee satunnaisesti harjoittelijoita, niin kesätyöissä kuin joustavassa harjoittelussa. Yrityksen henkilöstön keski-ikä on 47 vuotta. Henkilöstöllä on paljon eritasoista koulutusta takana ja monella pitkä työhistoria yrityksen palveluksessa.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Viitekehys muodostuu kehittämistehtävän lähtökohdista muodostuneesta käsityksestä, miten yrityksessä voidaan mahdollistaa henkilöstön kehittäminen ja luoda sitä kautta myöhemmässä vaiheessa kattava henkilöstön kehittämissuunnitelma. Viitekehys muodostettiin henkilöstöstrategia lähtökohtana, jonka taustalla vaikuttavat muut strategiset toimenpiteet ja yrityksen visio. Kohdeyrityksen henkilöstöstrategia muodostuu työterveyslaitoksen työkykytalon mukaisesti. Ensimmäisellä kerroksella on terveys ja toimintakyky, toisessa kerroksessa osaaminen, kolmannessa kerroksessa arvot, asenteet ja motivaatio. Ylimmässä kerroksessa on työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen. (Työterveyslaitoksen www-sivut, yrityksen HR-strategia.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys mukailtuna Työterveyslaitoksen työkykytaloista (Työterveyslaitoksen www-sivut).

Kuviossa 1 on tästä muokattu teoreettinen viitekehys, joka painottuu talon toiseen kerrokseen ottaen tukea muista kerroksista. Opinnäytetyön pääkäsitteinä ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset, johon tukeutuu myös osaamisen kehittämismenetelmät. Näiden yhdistelmällä saavutetaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Kun näitä teemoja autetaan kasvattamalla arvostusta, asenteita ja motivaatiota sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan saavuttaa systemaattista henkilöstön kehittämistä ja luoda kehittämissuunnitelma, josta muodostuu prosessi. Viitekehysten ulkopuolelle jätetään työkytalon ensimmäinen kerros eli terveys ja toimintakyky, vaikka se näiden muiden kerrosten avulla mahdollisesti voi vahvistuakin.

2.3 Tutkimuskysymykset ja tavoite

Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytäntöjä. Lisäksi tarkastellaan siihen yhdistyvien osa-alueiden nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksia. Näitä ovat osaamisen kehittämismenetelmät ja osaamiskartoitukset sekä arvoihin ja asenteeseen vaikuttava sisäinen markkinointi. Päätavoitteen avulla pyritään yritykseen kehittämään pohjaa ja edellytyksiä henkilöstön kehittämissuunnitelmakäytäntöihin ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, jonka toivottuna seurauksena on positiivisen asennoitumisen lisääntyminen kehityskeskusteluita kohtaan ja sisäisen vuorovaikutuksen lisääntyminen.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksien avulla pyritään selvittämään näihin vaikuttavien asioiden nykytilaa ja kehityskohtia. Päättökysymyksenä on ”Miten kehityskeskustelukäytäntöjä ja siihen liittyviä osa-alueita voidaan kehittää parantamaan asennoitumista kehityskeskusteluita kohtaan?”

Apututkimuskysymyksillä pyritään tukemaan tutkimuksen tavoitetta ja nämä kysymykset ovat ”Miten osaamiskartoituksia ja osaamisen kehittämismenetelmiä nykyisin hyödynnetään kehityskeskusteluiden tukena?” sekä ”Miten sisäisen markkinoinnin keinoja käytetään osaamisen kehittämisen tukena yrityksessä?”

Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat kehityskeskusteluiden vähentyneeseen käyntimäärään sekä havainnoimaan yrityksen strategia-kauden 2017 - 2020 osateemoja, kuten *koulutamme muuttuvan työn vaatimuksiin, työn ilo näkyy arjessamme, myynti osaksi työtämme sekä henkilöstö tuo palveluita tunteksi ja osaa kertoa tuotteista ja palveluista.*

3 TUTKIMUSMETODIT

Tutkimukset käynnistyvät usein siitä, että tutkijalla on jokin mielenkiinnon kohde tai alue, johon tutkimuksessa halutaan keskittyä. Aihealue syntyy näin ollen käytännön kokemuksista, asiantuntijoiden vihjeiden tai jonkin tahon tilaamana. Ongelman täsmentämiseen auttaa aihealueen kirjallisuuteen perehtyminen, jonka jälkeen voidaan muodostaa varsinainen tutkimuskysymys tai -kysymykset. Empiirinen tutkimus käynnistyy alustavasta tutkimusongelmasta, jonka jälkeen lähdetään tutustumaan ja perehtymään aiheeseen. Tämän jälkeen kerätään valitulla menetelmällä aineistoa, josta saadaan materiaalia analysointiin. Lopuksi tehdään tutkimuksista johtopäätökset ja raportti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 13 - 14.)

3.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus käyttää tutkittavana tietona sanoja ja lauseita. Tavoitteena tutkimuksessa on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys valitusta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella pyritään kehittämään reaali maailman teorioita ja malleja. (Kananen 2017, 34 - 35.) Tämänlaista laadullista tutkimusta voidaan kutsua prosessiksi, kun laadullisen tutkimuksen välineet ovat inhimillisiä eli tutkija itse ja tutkimukseen liittyvät ihmiset, voi aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyä tietoisuuden lisääntyessä tutkimusprosessin edetessä. Tutkittavan kohteen lähelle ja äärelle vievien aineistonkeruumenetelmien avulla tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat avautuvat vähitellen ja näin myös menetelmälliset ratkaisut täsmentyvät. (Kiviniemi 2015, 74.)

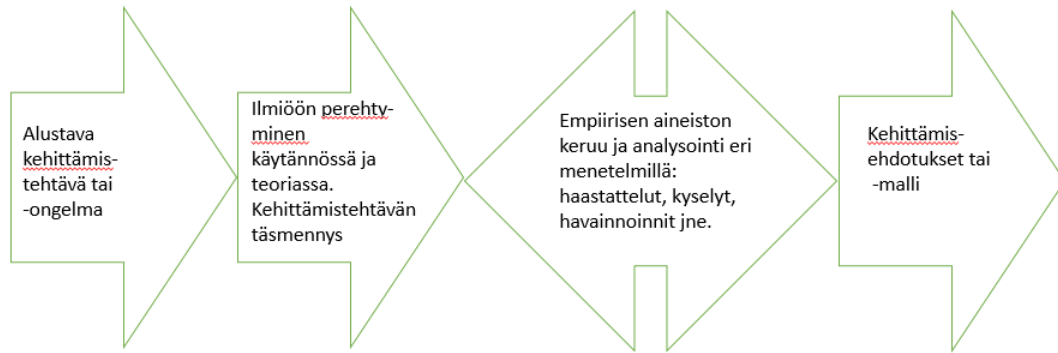
Teorian merkitys on ilmeinen laadullisessa tutkimuksessa. Käsitteenä teoria tutkimuksessa tarkoittaa viitekehystä ja tutkimuksen teoreettista osuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 23.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu menetelminä yleisempiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisista dokumenteista saatu tiedonkoonti (Tuomi ym. 2002, 83.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa voidaan tutkimusaineistoa kerätä monella eri tavalla. Ihmisten tuottamasta materiaalista saadaan selville laadullisia asioita, joita ihmiset ovat elämässään kokeneet. Yleensä tutki-

musaineistoksi laadulliselle tutkimukselle valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineiston keräämismenetelmäksi valitaan haastattelu. Laadullisen tutkimuksen tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Laadullisena tehdyn tutkimuksen tavoitteena ja sen avulla tehtävän aineiston keräämisen tavoite on sisällön laajuus ja syvyys enemmän kuin aineiston määrä kappaleina. (Vilkkä 2015.)

3.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tapaustutkimusta kutsutaan yleisesti sen monimuotoisuuden vuoksi tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi, kuten tässä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen määritelmäksi voidaan todeta, että siinä tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Tämän yhden tai useamman tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tutkimuksen keskeinen tavoite. (Eriksson & Koistinen 2014, 4-5; Eskola & Saarela - Kinnunen 2015, 189.)

Lähestymistapana tapaustutkimus soveltuu kehittämistyöhön hyvin, koska sen tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia ja -ideoita. Kehittämistehtävässä tarkasteltavana ilmiönä on kehityskeskusteluiden käymisen toteutumisasasteen putoaminen lähivuosina. Kuviossa 2 on havainnollistettu tapaustutkimuksen vaiheita, jotka lähtevät tyypillisesti liikkeelle tutkittavasta tai analysoitavasta tapauksesta. Alustavan kehittämistehtävän määrittelyn mahdollistaa se, että kehittämistehtävästä kiinnostuneella on usein ilmiöstä jonkinlaista tietoa. Lisäksi usein pitää perehtyä aineistoon ennen kuin tietää, mikä on todellinen kehittämistehtävä ja mitä siitä voi kysyä. Kehittämiskohde täsmentyy prosessin edetessä ja tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole välttämättä prosessin ensimmäinen vaihe. Tapaustutkimus liitetään usein laadulliseen tutkimukseen ja siihen liittyviin menetelmiin, vaikka on mahdollista käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Tapaustutkimuksessa käytetään usein erilaisia haastattelun muotoja tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelut ovat tapaustutkimukselle hyvä tiedonkeruumenetelmä, koska silloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat selittää ja kuvata sitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54 - 55.)



Kuviossa 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym 2015, 54).

Tapaustutkimuksen aineiston analysointia voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen, joita ovat aineiston järjestäminen ja luokittelu yhtenäiseksi, aineiston analysointi sekä aineiston luokittelussa ja analyysissä tehtyjen havaintojen merkityksen ymmärtäminen ja löydöksen tulkinta sekä johtopäätösten teko. (Eriksson ym. 2014, 33.)

3.3 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelut

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruu menetelmistä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä. Sen avulla pystytään joustavasti saamaan hyvinkin syvällistä tietoa tutkimuksen aiheesta. Haastattelun avulla pyritään selvittämään ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia. Haastattelun tietojenkäsittelyyn sisältyy monia haasteita, jotka tekevät sen, että tuloksiin sisältyy aina tulkintaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 11 - 12.)

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua nimellä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastateltavat ovat usein kokeneet jonkin tietyn tilanteen liittyen tutkimusongelmaan. Teemahaastattelussa tutkija on ennalta laatinut haastattelurungon, joiden avulla pyrkii selvittämään tutkimusongelmaan liittyviä ilmiöitä. Teemahaastattelussa pyritään keskustelemaan haastateltavan kanssa erilaisista teemoista eikä välttämättä saada vastauksia suoriin kysymyksiin. Tarkoituksena on se, että haastateltava vie keskustelua ja haastattelijalla on apukysymyksiä, joilla teeman sisällä keskustelua ohjataan. (Hirsjärvi ym. 2000, 47 - 48.) Teemahaastattelua suunniteltaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan pyritään tekemään tutkimusongelmaan liittyen teema-alueuuttelo (Hirsjärvi ym. 2000, 66).

Haastatteluiden tuloksia analysoidessa tulee tarkastella aineiston laajuutta, vaikka haastateltavia olisi pienehkö määrä, saattaa aineistoa silti helposti olla huomattava määrä. Kaikkea materiaalia ei välttämättä tarvitse analysoida eikä välttämättä kaikkea kerättyä tietoa pystytä hyödyntämään. Aineiston analyysi alkaa usein jo haastatteluiden aikana, kun tutkija tekee havaintoja haastateltavan ilmeistä ja eleistä suullisen viestinnän lisäksi. Teemahaastatteluiden analyysi kannattaakin tehdä hyvin pian haastatteluiden jälkeen, jolloin myös haastatteluiden ilmapiiri ja muut seikat ovat muistissa. Materiaalien tutkimiseen on käytettävä päättelyä, joka voi olla aineistokeskeistä tai se voi olla tiettyjen johtoideoiden todentamista. Teemahaastattelun materiaali voidaan purkaa analyysin helpottamiseksi teema-alueittain. Teema-alueita voidaan tarkastella synteysin omaisesti ja pyrkiä löytämään yhtenäisyyksiä teoreettisiin ilmiöihin. (Hirsjärvi ym. 2000, 136 - 144.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Aineistoa voidaan lähteä analysoimaan seuraavan rungon mukaisesti. Ensimmäiseksi päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja sitten tehdään päätös. Toiseksi käydään läpi aineistoa, erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka ensimmäisen kohdan päätökseen sisältyvät. Kaikki muu voidaan jättää pois tästä tutkimuksesta, kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Tätä voidaan kutsua myös litteroinniksi tai koodaamiseksi. Kolmanneksi luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään aineisto. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Luokittelua pidetään yhtenä yksinkertaisimmista aineiston järjestämisen muotona. (Tuomi ym. 2002, 104 - 105.)

Tutkimuksissa eettisyyttä voidaan tarkastella erikseen siihen liittyvissä vaiheissa erikseen. Tutkimuksen kohteen tai kohderyhmän valinnan jälkeen tulee heiltä saada suostumus valitun tutkimusmenetelmän käyttöön. Lisäksi tulee antaa takaus siitä, että tutkimus on luottamuksellinen ja pohtia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia kohdettavalle. Tutkimustavan ollessa haastattelu, tulee siinä esiintyviä tuloksia ja tilanteita tarkastella eettisesti ja tarvittaessa harkittava tietojen julkaisua. Kun haastattelusta tai haastatteluista tehdään litterointia, tulee huolellisesti tarkastella henkilöiden suullisia lausumia ja sitä, etteivät ne muutu litteroinnin yhteydessä. Sama koskee myös haastat-

teluista tehtävää analyysia ja sitä, miten haastateltavien sanomisia tulkitaan. Itse tutkimuksessa on tutkijan eettinen velvollisuus esittää niin varmaa ja todennettua tietoa kuin mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2000, 20.)

Kuten edellä on kirjoitettu, opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, ja lähestymistapana tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen hyvin. Kyseessä on kohdeyritys ja sen henkilöstöön liittyvät käytännöt. Tapaustutkimus on tässä kohtaa hyvä, koska tutkimuksen avulla pyritään kehittämään olemassa olevia kehityskeskustelukäytäntöjä ja osaamisen kehittämistä sekä näihin vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyöprosessin aikana ei ole tarkoitus kokeilla mahdollisesti tutkimuksessa havaittuja kehittämistoimenpiteitä vaan tarkoituksena on löytää jatkoa ajatellen ehdotuksia, joten tapaustutkimus tulee kyseeseen toimintatutkimuksen sijaan. Teemahaastatteluita käytetään tiedonkeruumenetelmänä, koska pyritään löytämään ilmiöön vaikuttavia todellisia laadullisia asioita ja niihin vaikuttavia ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä sekä niiden yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja poikkeavuuksia. Tutkimus etenee käytännössä kuvion 2 mukaisesti.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Yrityksen kannattavuuteen suurelta osin vaikuttaa ja sen varmistaa osaavan henkilön toiminta. Tämä vaikuttaa myös yrityksen kykyyn vastata asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien odotuksiin. Oikeanlaisien osaajien toimesta pystytään tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, jolloin syntyy hyvää tulosta ja erinomaista asiakaspalvelua. (Meretniemi 2012, 189.) Henkilöstövoimavarat ovat yrityksen toiminnalle välttämättömän resurssin lisäksi myös kriittinen kilpailutekijä. Se yritys, jonka henkilöstö on osaavampi ja innostuneempi työhönsä kuin kilpailijalla, tulee menestymään paremmin tai ainakin menestymiseen on paremmat edellytykset. (Viitala 2015, 3.)

Haasteena työntekijöiden osaamiselle on työelämän mukanaan tuomat muutokset, jotka ovat kiihtyvällä vauhdilla tulleet lähes pysyäkseen. Yritysten toiminnan tulosta ei mitata nykyään pelkästään omistajan mittareilla tai kappalemäärissä tai muissa teknisissä mittareissa. Asiakaslähtöisyys, palvelunlaatu ja muut vaikeammin mitattavat asiat ovat osa yrityksen toiminnan mittareita. Pärjätäkseen kokonaisvaltaisesti yrityksen on kehitettävä henkilökuntaansa ja pidettävä henkilökunnan osaamista yllä sekä kehitettävä uusia työkaluja oppimiseen. (Hätönen 1998, 9.)

Hyvin usein, kun käytetään keskusteluissa sanaa osaamisen lisääminen tai itsensä kehittämisen, päädytään esimerkiksi seuraavaan väittämään; ”Ei kaikki halua oppia uutta ja kehittää itseään”. Kuvitellaan vahvasti, että kun koulutat itseäsi, on se lähes suoraan verrannollista siihen, ettet ole tyytyväinen nykyiseen työhösi ja haluat edetä urallasi. Mahdollisesti voikin olla niin, että kehittämällä itseään, työntekijä voi kehittää nykyistä työtään ja sen toimintaympäristöä. Tärkeä seikka muutoksessa on sen johtaminen ja tukeminen, muutoksia pitää johtaa, ne eivät toteudu itsestään. Sama pätee henkilöstön osaamisen kehittämisessä. (Hätönen 1998, 9.)

Osaamisen tarvetta on syytä lähteä tarkastelemaan yrityksen toiminnan tavoitteista ja meneillään olevasta strategiasta. Strategiassa määriteltyihin toimenpiteisiin on yrityksessä laadittava kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman tulee tähdätä yrityksen henkilöstön ydinosaamiseen, jolla erotutaan kilpailijoista. Ydinosaaminen lähtee yrityksen sisällä tapahtuvasta kehitystyöstä. (Hätönen 1998, 12.)

Kun organisaatiota pyritään kehittämään oppivaksi organisaatioksi, pitää oppimista korostaa yrityksen eri toiminnoissa. Yrityksen tulevaisuutta pyritään tarkastelemaan kriittisesti osaamisen näkökulmasta ja henkilöstöllä olevaa tietotaitoa levitetään kaikkialle yritykseen. Tärkeä osa työntekoa on sen näkeminen oppimisympäristönä, pyritään oppimaan asiakkaiden sekä muiden työntekijöiden kokemuksista sekä omista tekemisistä. Oppivassa organisaatiossa kyseenalaistetaan yrityksen toimintatapoja ja omia toimintatapoja, jolloin kehittymistä tapahtuu reflektion kautta. Omaa työtä pystytään kehittämään yhdessä muiden kanssa, kun yrityksessä vallitsee sisäinen luottamus. (Hätönen 1998, 17.)

Kehittämisen- ja kehittämistarpeita tulee esiin henkilöiden päivittäisessä toiminnassa, mutta ilman systemaattisesti käytettäviä työkaluja ei ole helppo tunnistaa ja dokumentoida. Työntekijöiden on helpompaa tunnistaa perusammattiin liittyviä kehittämistarpeita, mutta ympäristön ja työelämän muutoksen mukanaan tuomien kehittämistarpeiden tunnistaminen saattaa olla vaikeampaa. Esimiehellä on näiden tarpeiden esiin tuomisessa tärkeä rooli, kuten myös yrityksen strategian mukanaan tuomien kehittämistarpeidenkin suhteen. (Hätönen 1998, 20.)

Henkilöstön perustietotaitojen kehittämisen vaiheet ovat hyvin selkeät. Laaditaan nykytilanneanalyysi tarkastelemalla osaamisalueita ja niiden osaamistasoja. Näiden avulla saadaan tietoa henkilöstön nykyosaamisesta ja niihin liittyvistä kehityskohteista. Tämän jälkeen seuraa kehittämisen toteutus laatimalla esimerkiksi kehittämissuunnitelma. Laadittujen toimenpiteiden suorittamisen jälkeen voidaan tehdä henkilöiden kanssa arviointi, jonka jälkeen tietyn ajan kuluessa suoritetaan uusi tarveanalyysi. Näin perusosaamisen ylläpitämisestä ja näiden tietotaitojen kehittämisestä syntyy jatkuva prosessi. Kehittämisen kannalta on hyvä työntekijän kanssa tehdä selväksi ero osaamisen- ja koulutustarpeen välillä. Koulutustarpeen täyttämiseen tarvitaan usein ulkoista koulutusta, kun taas osaamistarve voidaan suorittaa esimerkiksi perehdytyksen avulla. Mikäli osaamistarpeen täyttämiseen tarvitaan koulutusta, tulee siitäkin näin ollen koulutustarve. (Hätönen 1998, 27 - 30.)

Mielestäni osaamisen johtamista onkin hyvä lähteä tekemään ja tarkastelemaan osakerrallaan. Osaamisen johtaminen on monenlaisten tekijöiden summa ja osaaminen

koostuu monista erilaisista tekijöistä, kuten yrityksen osaamisesta ja henkilöstön osaamisesta. Yrityksen osaamisen johtaminen lähtee henkilöstöstrategian mukaisten toimenpiteiden suunnitelmallisesta jalkauttamisesta.

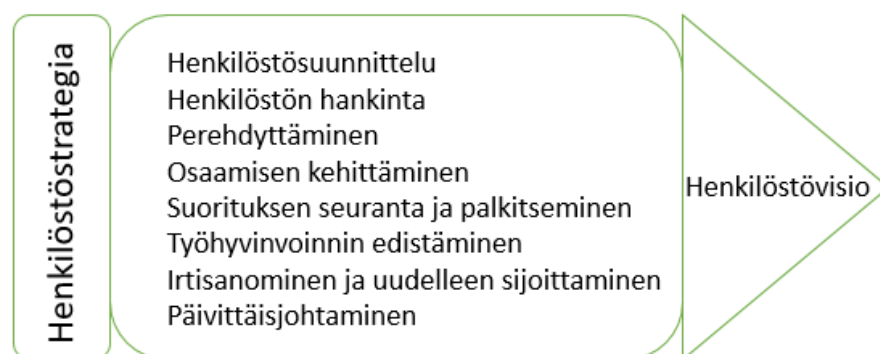
4.1 Henkilöstöstrategia

Organisaation toimintastrategiassa liitetään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi organisaation perustavoitteet, päätoiminnot ja toimintaperiaate. Yrityksen strateginen johtaminen on prosessi, joka etenee vaiheesta toiseen. Ensimmäisenä organisaatio määrittelee miksi se on olemassa ja mitä aukkoa sen olemassaolo täyttää. Arvopohja on toinen vaihe, jossa määritellään toiminnan perusarvot, joita organisaatio haluaa toiminnassaan noudattaa. Kolmas vaihe on visio, josta löytyy näkymä siitä, mitä yritys haluaa olla tai kuvittelee olevansa lähitulevaisuudessa. Strategian määrittelyssä otetaan huomioon toimintaympäristön analyysit ja siihen liittyvät skenaariot. Strategian avulla pyritään ohjaamaan yrityksen taloudelliset ja henkiset voimavarat niin, että markkinoilla toimisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuaseman omaava toimija. Prosessissa valitaan eri liiketoimintoja koskevat strategiat ja luodaan niihin toimenpideohjelmat sekä strategiset tavoitteet. Strategiaan liittyy seuraavat näkökulmat, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas, prosessi sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kauhanen 2009, 18 - 21.)

Henkilöstöstrategialla pyritään ohjamaan henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jota hyödynnetään henkilöstövoimavarojen tavoitteiden asettamisessa, kehitetään henkilöstöstrategiaa ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Tällä suunnittelulla pyritään tuottamaan arvokasta tietoa tulevan henkilötarpeen määrästä ja laadusta. Henkilöstöstrategiaan kytkeytyy liiketoimintojen strategiat sekä ulkoinen ja sisäinen ympäristö. (Kauhanen 2009, 22.) Näin henkilöstöstrategia on jonkinlainen suunnitelma siitä, miten yritys pyrkii henkilöstöjohtamisen keinoin varmistamaan liiketoimintastrategian toteutumisen (Viitala 2015, 50).

Ulkoiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä koskien henkilöstövoimavaroja pyritään selvittämään erilaisilla kartoituksilla ja erilaisten viestintäkanavien tiedotuksen seurannalla. Ulkoisen ympäristön henkilöstövoimavaroihin liittyviä tekijöitä ovat markkina-alueen talouden suhdannevaihtelut, alan teknologian muutokset, kaikki sidosryhmät, kilpailijat, asiakkaat, yhteiskunnan arvot, toimialan suhdannevaiheet, toimialan kulttuuri sekä lainsäädännöt. (Kauhanen 2009, 23.)

Sisäinen ympäristö jakautuu organisaatioissa kahdenlaisiin tekijöihin, organisaation henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Organisaation sisäiset tekijät löytyvät tarkastelemalla nykyisen henkilöstön ominaisuuksia ja niihin liittyviä henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia. Tarkastelun kohteena ovat näin ollen henkilöstön rakenne, tieto- ja taitotasot, asenteet työtä ja työelämää kohtaan, suoritus- tasot, kehityskyky, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys sekä yhteistyökyky ja -halu. Osa näistä tiedoista on saatavilla usein tietojärjestelmistä, osa tiedoista pitää selvittää aikajoin tehtävillä kyselyillä ja haastatteluilla, kuten esimerkiksi osaamiskartoituksilla ja kehityskeskusteluiden eri muodoilla. Näiden tietojen pohjalta pystytään saamaan käsitys nykyisen henkilöstön mahdollisuuksista vastata organisaation tuleviin henkilöstötarpeisiin ja nähdään henkilöstön kehittämistarve. Organisaation kehittämisen tavoitteena on parantaa sen tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä työyhteisön osaamista ja ammattitaitoa. (Kauhanen 2009, 25 - 30.) Kohdeyrityksen henkilöstöstrategiasta on lyhyt selostus kappaleessa 2.3. jossa on kerrottu tutkimuksen viitekehystä.



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. (Viitala 2015, 24).

Kuviossa 3. kuvataan henkilöstöstrategian osa-alueet kohti henkilöstövisiota. Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöjohtamisen osa-alueista vain yhtä kuvassa näkyvää osaa, osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan osaamisen kartoittamisen työkalujen näkökulmasta, jotka tässä ovat osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut sekä sisäinen markkinointi.

4.2 Yrityksen osaaminen

Yrityksen henkilöstön osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta. Ilman ihmisiä yritykseen ei synny mitään osaamista. (Viitala 2015, 170.) Sellainen yritys, joka pystyy tunnistamaan oman henkilöstönsä osaamisen kehittämisen tarpeet muutoksen keskellä. Niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden mukanaan tuomat ja uudistamaan osaamistaan sekä käyttämään sitä tekemiseen hyödyksi, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Tällaisilla yrityksillä on havaittu olevan yhteneväisiä piirteitä, kuten jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen innostavat johtajat, systemaattista oppimista tukevat käytännöt, tehokas henkilöstön kehittämistoiminta ja muun muassa oppimista tukeva ilmapiiri. (Viitala 2015, 171.)

Yrityksen ydinosamiset ovat niitä osaamisia, jotka ovat erilaisia kuin muilla alalla toimivilla yrityksillä. Ydinosaminen ei synny nopeasti vaan usein pitkän ajan kuluessa ja osaaminen liittyy ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon. Yrityksen on hyvä erottaa sellainen osaaminen, jonka varassa yrityksen menestys on saavutettu ja jonka varassa on osittain myös yrityksen tulevaisuus. (Viitala 2015, 173 - 174.)

Yrityksessä tapahtuva oppiminen on sosiaalista kanssakäymistä. Hyvin usein yritysten toiminta on monimutkaista ja monen eri ihmisen eli ihmisjoukon yhteisen toiminnan tulosta, jonka johdosta pitää tapahtua ryhmäoppimista. Ryhmässä ryhmän välityksellä tapahtuva oppiminen ja yksilökohtainen oppiminen yhdistyvät. Ryhmässä oppiminen tapahtuu hyvän keskustelun tuella ja sen varassa. Yrityksessä tapahtuvan oppimisen keskiössä on näin ollen dialogi. Ryhmän osaamisen tulisi aina siirtyä yrityksen organisaation tason osaamiseksi. Tämä osaaminen muuttuu erilaisiksi tietokannoiksi, tuotteiksi, konsepteiksi, rakenteiksi, järjestelmiksi, toimintamalleiksi ja muiksi erilaisiksi

konkreettisiksi tuotoksiksi. Tällöin tieto muuttuu yrityksen osaamiseksi joka jää organisaatioon ihmisten vaihtuessaakin. (Viitala 2015, 176 - 178.)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Tiedot ja taidot Kokemus Koulutus Luovuus ja innovatiivisuus Muut ominaisuudet	Suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin Sopimukset sidosryhmien kanssa Organisaation imago ja brändit Ammattilaisuudet sekä muut immateriaalioikeudet	Teknologiat Tietojärjestelmät Prosessit Arvot ja kulttuuri Johtamisfilosofia Patentit, tekijänoikeudet

Kuvio 4. Aineettoman pääoman osa-alueet (Viitala 2005, 98).

Kuviossa 4 on jaoteltu osaamisen pääoma, joka ihmisiltä siirtyy yrityksen pääomaksi. Kuvioista nähdään, että yrityksen osaaminen koostuu monenlaisista osatekijöistä. Opinnäytetyön tutkimus koskee kuvioista inhimillisen pääoman osalta tietoja ja taitoja, kokemusta sekä koulutusta sekä rakennepääoman osalta arvoihin.

4.3 Henkilön osaaminen

Henkilöstöä kehitettäessä pitää tiedostaa ja analysoida sekä henkilöstä lähtevät, että ulkopuolelta tulevat siihen liittyvät tarpeet. Analysointiin tulee sisällyttää yksilön lisäksi myös tiimin ja organisaation tarpeet. Tähän analyysiin tulee sisällyttää kaikki pätevyyteen liittyvät asiat. Niitä voidaan kuvata kämmenellä, jossa sormet muodostavat kompetenssin eri osat ja ihmisen henkilökohtaiset taidot muodostavat kämmenen. Kompetenssiin kuuluvat tiedot, taidot, kokemus, ihmissuhdeverkostot sekä arvot ja asenteet. Kämmen osio muodostuu motivaatiosta, energiasta ja muista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Näiden lisäksi henkilön osaamista ovat tietotekniset taidot, tietojärjestelmäosaaminen, kielitaito sekä yhteistyötaidot ja sosiaalinen joustavuus. (Kauhanen 2009, 146 - 147.)

Yksittäisen henkilön kannalta osaamisen merkitys näyttäytyy siinä, miten hän oman osaamisensa avulla onnistuu ja kehittyy tehtävissään sekä työyhteisössään. Ihmiset

saavuttavat oman osaamisensa kautta arvostusta muilta ja osittain myös osaaminen määrittää ihmisen arvoa sosiaalisessa yhteisössä. (Viitala 2015, 179.)

Käsitteet, joilla työelämän osaamista pyritään tarkemmin lähestymään ovat työelämäkvalifikaatiot. Näillä tarkoitetaan valmiuksia, joita työntekijät tarvitsevat työssä ja työorganisaatioissa. Nämä voivat olla erilaisissa ympäristöissä kehitettyjä valmiuksia. Ihmisen ammattitaito koostuu monenlaisista erilaisista kvalifikaatioista, kuten yleiset, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. Yleisillä kvalifikaatioilla tarkoitetaan yleisiä valmiuksia, kuten ongelmanratkaisutaitoja, sosiaalisia taitoja, paineensietokykyä tai sopeutumiskykyä. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät alan substanssiosaamiseen. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät henkilön tehtäväkuvaan. Henkilön ammattitaitoa voidaan kuvata eri kvalifikaatioiden kokoelmana, joiden avulla henkilö menestyy työssään. Tätä on kuvattu kuviossa 5. (Viitala 2015, 179 - 180.)



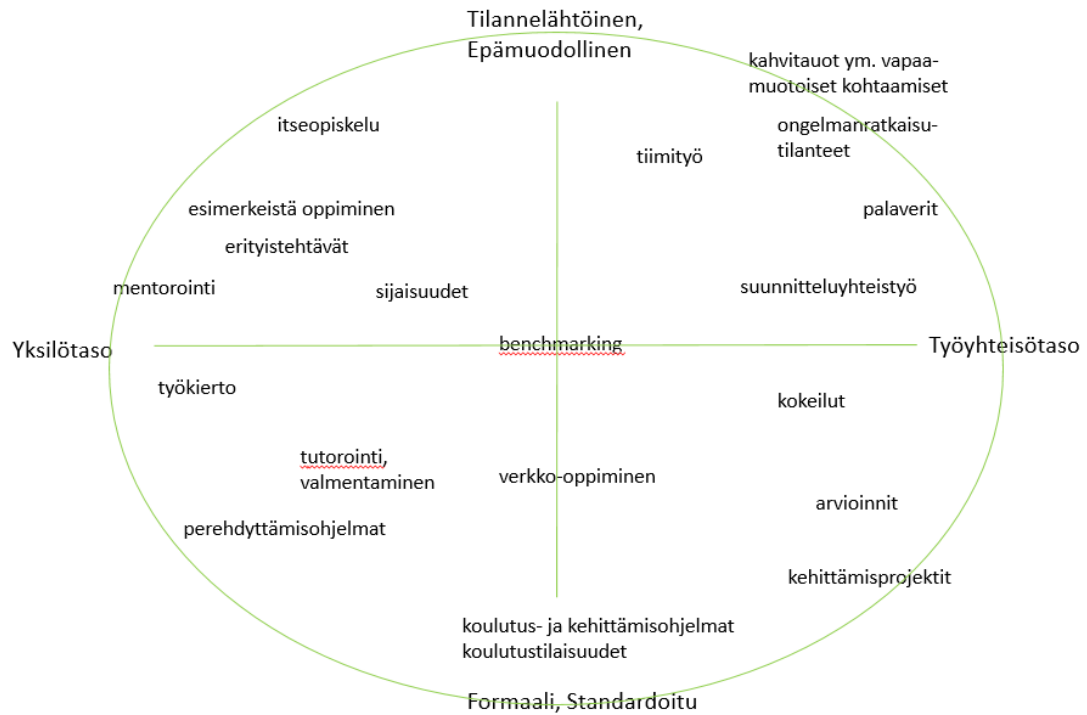
Kuvio 5. Yksilöosaamiset. (Viitala 2015, 180).

Kuviossa 5 alimpana olevat taidot ovat työelämässä menestymiselle ja hyvinvoinnille tärkeitä, kun työelämän epävarmuus kasvaa. Kvalifikaatioihin eli osaamisiin pyritään liittämään tietojen ja taitojen lisäksi myös motivaatio ja asenteet. Asenne on yleisesti melko pysyvä, kun taas motivaatio saattaa vaihdella tilanteittain. Riittämätön yksilön

osaaminen nakertaa työmotivaatiota. Työelämässä on nykyään lähes jokaisen uudistettava omaa osaamistaan koko työuran ajan. Kun henkilö on tietoinen oman osaamisensa tilasta, sen heikkouksista ja vahvuuksista, hän voi hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti. On määritettävä keskeinen osaaminen, joka on tekemisen kannalta tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2015, 181 - 182.)

4.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Oppimista tapahtuu ihmisillä työelämän eri tilanteissa ja niihin kaikkiin ei vaadita erikoisjärjestelyitä tai rahallista panostusta. Työelämässä tapahtuvaa oppimista voidaan kuvailla neljällä eri tyypillä. Ensimmäisenä on oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä, ja on sellainen, joka johtaa tutkinnon tai tietyn opintokokonaisuuden suorittamiseen. Toisena on oppiminen, joka tapahtuu yrityksen itsensä hankkimina oppimistapahtumina tai itsensä järjestäminä koulutuksina, jotka eivät johda tutkintoihin. Kolmantena on oppiminen, joka ei ole systemaattista eli on suunnittelematonta ja organisoimatonta. Tällaista oppimista edistää kehittämistä painottava yrityskulttuuri. Neljäntenä on oppiminen, joka tapahtuu täysin suunnittelemattomasti ja tahattomasti, oikeastaan melkeinpä vahingossa. Jokin eteen tuleva ongelma tai yllättävä haaste voivat pakottaa oppimaan uutta. Henkilöstön kehittämismenetelmiä voidaan jakaa esimerkiksi kuvion 6 mukaisesti, eli kuinka muodollisia tai epämuodollisia ne ovat ja kohdistuvatko ne yksilöihin vai työyhteisöön. (Viitala 2015, 191 - 193.)



Kuvio 6. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2015, 192).

Perehdyttämismenetelmää käytetään uusien henkilöiden tehtäviin kiinni pääsemisen nopeuttamiseen sekä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi. Perehdyttämisessä käydään läpi lähinnä perusteita ja suurempia käsitteitä. Työnopastus menetelmänä on enemmän varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Työkierro on oppimisen muoto, jossa henkilöitä siirretään erilaisiin tehtäviin ja yksiköihin tietyksi aikaa oppimaan uutta. Työkierro menetelmänä on sellainen, jossa kasvatetaan henkilöiden käsitystä yrityksen kokonaisuudesta ja eri yksiköiden toiminnasta. Toisten henkilöiden ollessa työkierrossa voidaan toisten yksikköön jäävien henkilöiden osaamista kasvattaa rikastamalla heidän toimenkuviaan jakamalla työkierrossa olevan henkilön tehtäviä heille. (Viitala 2015, 193 - 194.)

Varsin tehokkaita kehittämismuotoja ovat myös haasteelliset erityistehtävät tai erilaiset projektitehtävät sekä sijaisuudet. Näissä henkilöt siirtyvät tietyksi ajaksi ottamaan vastuuta erilaisista tehtävistä ja kokonaisuuksista. Nämä ovat hyviä kasvualustoja henkilön ja yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Ristiinkoulutus on myös yksi kehittämisen menetelmistä, jossa henkilöt perehdyttävät toinen toisensa tehtäviin. Tämä lisää myös

organisaation joustavuutta. Ristiinkoulutus on yksi tiimityöskentelyn peruslähtökohdista, joka kasvattaa tiimin moniosaamista. Tämän avulla taataan yleensä kattava sijaisjärjestelmä ja se auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa. (Viitala 2015, 195 - 196.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan eräänlaista vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi henkilö eli mentori tukee vähemmän tietystä asiasta osaavaa. Mentoroinnin tarkoituksena on rohkaista, tukea sekä kehittää toista työssään. Verkko-oppiminen kasvattaa koko ajan suosiotaan ja on yksi osa monimuoto-opintoja, jossa kontaktikertoja täydennetään e-oppimisympäristöissä tehdyillä tehtävillä ja luennoilla. Verkko-oppiminen muistuttaa osittain vanhaa kehittämismenetelmää, joka on koulutus. Koulutuksia voidaan ostaa ulkopuolisilta koulutustahoilta tai niitä voi pitää oma henkilöstö. Oman henkilöstön pitämällä koulutuksilla voidaan saavuttaa enemmän yhteishengen kasvamista sekä luottamuksen lujittumista ja merkitystä henkilöstölle. (Viitala 2015, 198 - 199.)

Palaverit ovat myös yksi hyvä oppimisympäristö, jossa voidaan osaamista jakaa henkilöiden kesken. Palaverit ovat hyviä vuorovaikutuksen kasvattamistapahtumia ja viestinnän opiskelupaikkoja. Palaverihin voidaan yhdistää erilaisia teemoja ja omistaa osa palaveriin tarkoitettua ajasta osaamisen tai toimintojen kehittämiseen. Vaihtelua palaverihin saadaan käyttämällä vierailevia puhujia, vaihtamalla paikkaa tai palaverin vetäjiä ja rooleja. (Viitala 2015, 203.)

Osaamista voidaan kehittää osallistumalla oman alan seminaareihin tai lukemalla ammattikirjallisuutta ja seuraamalla ammattilehtiä. Nykyaikaisempia muotoja ovat myös webinaarit ja moocit eli kaikille avoimet verkkokurssit. (Suomen ekonomien www-sivut.)

4.5 Osaamiskartoitukset

Yksi osaamisen mittauskeinoista on osaamiskartoitukset. Niillä voidaan mitata erilaisen osa-alueiden osaamisen tasoa. Osaamiskartoituksia voidaan hyödyntää monenlaisen eri tarkoitukseen. Näitä ovat henkilöstön kehittäminen, rekrytointien, kasvupolkujen ja työkiertojen suunnittelu, työkuormien jakaminen, palkitsemisen perusteet tai

sijaisuuksien suunnittelu. Yksilöä tarkasteltaessa osaamiskartoituksista saadaan selkeämpi käsitys omasta työkuvasta ja siihen liittyvästä osaamisesta. Niitä pystytään hyödyntämään kehittämissuunnitelmien laadinnan apuna ja kehittymisen seuraamiseen sekä palautteen antamiseen. Osaamiskartoituksia tukemaan voidaan käyttää muita osaamisen arviointimenetelmiä, kuten itsearviointi, esimiehen arviointi, työtovereiden arviointi, 360 asteen arviointi, sisäisten tai ulkoisten asiakkaiden arviointi tai alaisten arviointi. (Kauhanen 2009, 149 - 150.) Erilaisia menetelmiä on runsaasti, eikä ole yhtä oikeaa tapaa tehdä arviointia, vaan on löydettävä oikeanlainen ja toimiva tapa organisaatiolle.

Osaamisen arviointia suoritetaan useimmiten vain työntekijän nykyisen työtehtävän mukaan tai mitä hän pystyy tekemään. Osaamista on hyvä arvioida molempien osapuolten toimesta, jolloin saadaan molempien osapuolten näkemys tehtävään tarvittavasta osaamisesta. Kun puhutaan osaamisen lisäämisestä kannattaa miettiä joskus laajempaa kokonaisuutta ja johdatella organisaatiota hankkimaan myös tehtävien ulkopuolista osaamista niin sanottua sivuosaamista. Tämän kaltaisen osaamisen lisääminen usein parantaa organisaation mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen antamalla erilaisia näkökulmia tekemiseen. (Meretniemi 2012, 88.)

Osaamiskartoituksessa käsitellään tyypillisesti seuraavia osa-alueita; henkilön oman toiminta-alueen ydinosaamiset, oman tehtäväkuvauksen tai tehtäväkentän mukainen substanssiosaaminen, vuorovaikutustaidot, kuten asiakaspalveluosaaminen tai viestintätaidot, mahdolliset johtamistaidot sekä innovatiivisuus. Osaamiskartoitukseen on hyvä merkitä kyseisen tehtävän merkityksellisyys suoritukselle numeerisella asteikolla, joka tehdään tarkastellen vain tehtävätasolla ottamatta kantaa kyseisen henkilön osaamiseen. Sitten kirjataan henkilön osaaminen, jonka johdosta muodostuu mahdollinen kehittämistarve. (Valpola 2002, 56.)

4.6 Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma

Osaamistarpeiden kartoitusten jälkeen on tavoitteiden ja toimenpiteiden varmistamiseksi hyvä laatia konkreettinen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa mainitaan

tarvittavat kehitystarpeet, jokainen erikseen. Jokaisen kehitystarpeen kohdalle kirjataan siihen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet, jolla kehitystarvetta pyritään paikkaamaan. Lisäksi tulee selkeästi kirjata, keitä henkilöitä kehityssuunnitelma koskee ja toimenpiteiden aikataulu sekä vastuuhenkilöt. Lopuksi kirjataan toteutuksen seuranta ja se, miten kehittämistoimenpiteitä arvioidaan. Tarvittaessa on hyvä kirjata myös kustannukset. Kehityssuunnitelma voi koskea esimerkiksi erikseen vain pitkäkätäimen toimenpiteitä kuten tiimityön kehittyminen tai työkuulttuurin kehittäminen tai lyhyemmän tähtäimen konkreettisempia toimenpiteitä. (Hätönen 1998, 53.)

Kun yrityksessä panostetaan jatkuvaan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen ja pyritään pysymään oppivana organisaationa, on syytä laatia jokaiselle henkilölle erikseen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat saavat alkunsa yrityksen strategiasta ja toimintasuunnitelmasta sekä laajemmista kehityssuunnitelmista. Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa huomioidaan henkilön tausta eli aikaisemmat opinnot, työkokemus, tavoitteet ja vapaa-ajalla hankittu tieto. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tarkoituksena on mahdollistaa henkilöstön osaamisen pysyvyys ja vastuullisuus omasta oppimisestaan. Kun työntekijät huomaavat, että yritys panostaa heihin, heidän itseohjautuvuutensa lisääntyy ja työntekijät pyrkivät näin etsimään oppimismahdollisuuksia ja käyttämään muita työntekijöitä osaamisensa lisäämiseen. (Hätönen 1998, 55.) Kehityssuunnitelmissa tulee painottaa nykyisessä työssä tarvittavan osaamisen lisäksi myös tulevaisuuden tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista. Lisäksi niissä olisi hyvä tarkastella tietojen ja taitojen lisäksi henkilön koko kyvykkyyttä. (Kauhanen 2009, 153.)

Kehityssuunnitelmalle ei yritysten luonteiden erilaisuuksista johtuen voi laatia yleispätevää ohjetta tai lomaketta, eikä kehityssuunnitelman tarvitse olla taulukko tai luettelo. Se voi olla esimerkiksi raporttimuotoinen, johon on otsikoitu yhdessä laaditun suunnitelman osa-alueet ja aikataulu sekä muut tarvittavat tiedot. Kehityssuunnitelmaa voidaan tarkastella esimerkiksi osaamiskartoituksen pohjalta ja käydä läpi nykyisessä tehtävässä tarvittava osaaminen. On myös hyvä tarkastella tehtävässä mahdollisesti tapahtuvat muutokset ja miten ne vaikuttavat osaamistarpeeseen ja miten niihin tulee varautua. Kehityssuunnitelmaan voidaan kirjata, miten henkilö on käyttänyt omaa osaamistaan työtehtävissään ja mitä tietotaitoja on jäänyt käyttämättä. Ke-

hittymissuunnitelmaan kannattaa kirjata menetelmät, joilla nykyistä osaamista ylläpidetään ja tehdä niistä ainakin karkea aikataulu. Tulevaisuuden suunnitelmia ja oppimishalukkuutta ajatellen kirjataan mahdolliset menetelmät ja mahdollisesti tarvittavat koulutukset, joilla osaamistarvetta tai vajetta voidaan täydentää. Kehittymissuunnitelman ei tarvitse tulla valmiiksi yhdellä kertaa vaan sitä voidaan ja varmasti pitääkin täydentää ajan kuluessa, jo ennen seuraavan vuoden kierrosta. Kehittämissuunnitelmiin kirjatuista koulutustarpeista raportoidaan esimerkiksi yrityksen henkilöstöosastolle, joka voi kartoittaa tarvittavia koulutusmahdollisuuksia. Kehittymissuunnitelmaan voidaan vielä lopuksi kirjata se, miten työntekijä aikoo pitää huolen omasta jaksamisestaan ja miten työnantaja pyrkii sitä edesauttamaan. (Valpola 2002, 54 - 55.) Liitteessä neljä (4) on yksi esimerkki henkilökohtaisesta kehittymissuunnitelmasta.

Kehittymissuunnitelmat ovat mielestäni yksi avain tekijä, joiden avulla yrityksessä pystytään laatimaan koko henkilöstöä koskeva henkilöstön kehittämissuunnitelma. Henkilökohtaisten kehittymissuunnitelmien avulla pystytään koordinoimaan paremmin kokonaisuuksia ja yhdistämään ne strategisiin toimenpiteisiin osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laatimiseksi on käytävä henkilöiden kanssa kehityskeskustelut, joiden käymisen yhteydessä tai niiden käymisen jälkeen suunnitelman voidaan laatia. Kehityskeskusteluista tulee näin osa osaamisen kehittämisjärjestelmää.

4.7 Osaamisen kehittäminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen henkilöstöstrategiaan on kirjattu erilaiset menetelmät, joista koostuu osaamisen kehittäminen, millä pyritään varmistamaan kohde yrityksen osaamispuutteen. Henkilöstöstrategiaan on kirjattu myös tulevaisuudessa käynnistettäviä osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten mentoriohjelman käynnistäminen. Yritys tukee henkilöstön omaehtoista koulutusta ja pyrkii järjestämään mahdollisuuksien mukaan erilaisten ammattiryhmien substanssiosaamiseen liittyviä koulutuksia sekä järjestää kaikki lakisääteiset koulutukset niin, että ne tulee tarvittavilla henkilöille käytyä. Yrityksessä myös kannustetaan työkiertoon, joka on yhtenä osana kehityskeskustelulomaketta. Lisäksi aika-ajoin selvitetään henkilöstön haluk-

kuutta erilaisiin työryhmiin, joissa osaamista jaetaan. Esimiehille järjestetään koulutusohjelmia. Osaamiskartoituksia täytetään tietojärjestelmään ja niitä pyritään hyödyntämään kehityskeskusteluissa. Pori Energian henkilöstön kehittämissuunnitelmassa (2017) kerrotaan, että koulutustarpeita arvioidaan yrityksessä käytävissä kehityskeskusteluissa ja osaamiskartoituksilla. Koulutuksen avulla pyritään pitämään yllä vanhoja taitoja ja oppimaan uutta.

5 KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelujen juuret alkavat Suomessa 1970-luvulta, jolloin kiinnostuttiin tulos- ja tavoitejohtamisesta. Näistä alettiin yleisemmin 1990-luvun alussa käyttämään nimeä esimies-alaiskeskustelu. Esimies-alaiskeskustelun nimi on pikkuhiljaa poistunut työelämästä ilmeisesti sen vuoksi, että alainen-sana ei enää sovi nykyaikaiseen työkuulttuuriin, jossa ajatellaan enemmän ihmisten välisiä suhteita. Näin ollen niiden nimeksi on muodostunut enemmän keskusteluiden teemaa kuvaavampia nimiä. (Meretniemi 2012, 175.)

Kehityskeskustelut ihanteellisimmillaan lähtevät yrityksen visiosta sekä strategiasta ja palaavat myös sinne. Näin kehityskeskusteluiden tie vie läpi yrityksen koko liiketoiminnan tasojen organisaation tavoitteista, tulosyksikön tavoitteista henkilöstöjohtamiseen. (Meretniemi 2012, 64.) Organisaatioissa on edelleen kokemuksia kehityskeskusteluiden vajaakäytöistä. Kehityskeskusteluja voidaan tarkastella esimerkiksi kolmesta eri näkökulmasta. Niitä voidaan tarkastella ylimmän johdon, lähiesimiesten ja työntekijöiden näkökulmista. Onnistuneille kehityskeskusteluprosesseille on tärkeää, että jokaisen näiden näkökulmasta katsottuna kehityskeskustelut nähdään vahvana osana kehitystä ja hyödyllisenä kokonaisuutena sekä osana osaamisjohtamista. (Lindholm & Salminen 2014, 13.) Kehityskeskusteluiden pitää toimiakseen olla osa johtamisjärjestelmää, koska kehityskeskustelut ovat oiva osa johtamisen liittyviä määritelmiä, kuten; viestintää, valmennusta ja ohjausta sekä muiden auttamista epävarmassa ympäristössä (Valpola 2002, 19).

5.1 Kehityskeskusteluiden tarkoitus ja tavoitteet

Kaikki organisaation ajalla tapahtuvan tekemisen tulisi olla sidoksissa yrityksen päämäärien toteuttamiseen eli kytkeytyä yrityksen strategiaan. Näin myös kehityskeskusteluilla tulee olla esimiehen ja työntekijän välisen henkilökohtaisen ja luottamuksellisen vuoropuhelun lisäksi vahva sidos yrityksen strategiaan. Näin ollen kehityskeskustelut ovat systemaattinen prosessi, joka liittyy strategiseen johtamiseen. (Lindholm ym. 2014, 17.) Investointeja, joita tehdään yrityksen osaamiseen, tulisi suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja, joita yrityksessä tehdään (Viitala 2015, 186).

Useinkaan ei kehityskeskusteluita käytetä täysimittaisesti hyväksi strategiatyössä. Strategiakytkennän puute on yksi osasy sille, ettei kehityskeskusteluita arvosteta tai niihin ei suhtauduta vakavasti. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 29.)

Kehityskeskusteluiden avulla voidaan varmistaa, että jokainen henkilö on tietoinen organisaation tavoitteista sekä yhteisesti sovituista tavoitteista. Kehityskeskustelun avulla saadaan tieto siitä, onko vuoden aikana tapahtuneista asioista pystytty puhumaan ja onko tarvittavat tiedot kulkeutuneet. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan virittäytyä tulevaisuuteen. Esimies kertoo mahdollisista tulossa olevista muutoksista ja niihin liittyvistä osaamistarpeista, ja työntekijä voi kertoa omista suunnitelmistaan ja työhyvinvointiin sekä motivaatioon liittyvistä seikoista. (Valpola 2002, 9.)

Kehityskeskusteluprosesseja mietittäessä tulee aina huomioida organisaation erityispiirteet ja kulttuuri. Tutkimusten mukaan juuri näistä johtuen, kehityskeskusteluille ei voida organisaation ulkopuolelta määrittellä yhtä ainoaa tapaa käydä keskustelua. (Lindholm ym. 2014, 34.) Keskusteluiden tiheys ja toteutustavat ja -mallit riippuvat siitä, mikä on organisaation tavoitteiden ja tarkoituksen kannalta parhaaseen lopputulokseen johtava kaikkia osapuolia palveleva malli (Meretniemi 2012, 33). Tiivistettynä kehityskeskusteluiden pääteemat ovat tavoitteet eli tulevan kauden tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, tulokset menneestä kaudesta sekä niihin liittyvä molemmin puolinen palautteen anto (Aarnikoivu 2011, 92). Tiivistetysti voidaan todeta, että tavoitteena on siis tietojen, taitojen, kykyjen ja motivaation eli onnistumisenhalun rekrytointi seuraavalle kaudelle (Meretniemi 2012, 11). Kehityskeskusteluiden nimensä mukaan pääteemana on myös henkilökohtainen kehittyminen, joiden tarkasteluun voidaan käyttää osaamiskartoitusta ja sen sekä keskusteluiden pohjalta laatia kehityssuunnitelma. Kehityskeskusteluilla tulee olemaan myös tulevaisuudessa rooli organisaation osaamistarpeiden hahmottamisessa ja henkilöstön kehittämisessä, koska siitä tai sen avulla pystytään luomaan organisaatioihin hyvin systemaattinen ja dokumentoitu prosessi. (Meretniemi 2012, 20.)

Kehityskeskustelun sitoutuessa yrityksen strategiaan on tärkeää, että keskustelut toteutetaan koko organisaatiossa yhdenmukaisen prosessin mukaan (Lindholm ym. 2014, 121). Keskusteluiden tuloksia ja tavoitteita on vaikea asettaa ja seurata, jos jokainen esimies käy keskustelua parhaaksi katsomallaan tavalla. Yhtenäinen prosessi

ei välttämättä tarkoita kaikille saman kaavan mukaisia keskusteluita tai samaa määrää keskusteluita vuoden aikana, vaan on syytä muistaa huomioida henkilön työelämän tilanne sekä yrityksen ja työnantajan tavoitteet. Kehityskeskusteluiden tulee aina olla muutakin kuin pelkkä tulos- ja tavoitekeskustelu, kuten se jo käsitteenäkin kertoo. Keskusteluiden kehittämisenäkökulmaakaan ei kannata pitää pelkästään käsittelemään työntekijän koulutustoiivien läpikäyntiin, vaan kehittämisenäkökulmaa voi ja kannattaa tarkastella työntekijän, työyhteisön tai tiimin kehittämisen, johtamisen ja esimiestyön, organisaation ja prosessien, työvälineiden, organisaatiokulttuurin ja viestinnän sekä työhyvinvoinnin kannalta. (Lindholm ym. 2014, 35.) Kehityskeskusteluiden sisältöön tulee kuulua työntekijän ja organisaation kehittämisen näkökulmat sekä työssä onnistumiseen liittyvät seikat, mikäli kehityskeskusteluissa ei näy kehitysnäkökulmaa, niin niitä ei voida kutsua kehityskeskusteluiksi vaan enemmänkin tulos- ja tavoitekeskusteluiksi (Lindholm ym. 2014, 175).

Kehityskeskusteluiden yksi tärkeimpiä tehtäviä yksilöiden henkilökohtaisen kehittämisen lisäksi on merkityksen luominen jokaisen tekemälle työlle (Aarnikoivu 2014, 76). Merkityksellisuuden luominen yrityksen henkilöstöön edesauttaa sitä, että yritys menestyy ja saavuttaa tavoitteensa. Tavoitteiden saavuttamista edesauttaa toimiva kehityskeskusteluprosessi, jonka tavoitteena on saada henkilöstöstä osaava, osaamisen kehittämiseen panostava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. (Aarnikoivu 2011, 78.)

Kehityskeskusteluiden toteuttamisen tavoitteena ja tuloksena tulee olla työsuorituksen paraneminen. Kun se on kytketty osaksi yrityksen johtamisprosessia, siihen liittyy työnantajan kannalta tärkeä tekijä eli henkilön henkilökohtainen kehittyminen. Vahvana osana kehityskeskusteluissa tulee nähdä henkilöiden vahvuudet ja kehittymistarpeet sekä määrittää tulevan kauden tavoitteet (Aarnikoivu 2011, 73.) Keskusteluiden tuloksena syntyy yhteinen tiimin tai yksikön kartta, jossa näkyy suunta mihin ollaan menossa tai mihin suuntaan pitäisi lähteä kehittymään. (Meretniemi 2012, 13). Kehityskeskusteluiden avulla luotu mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on yksi tehokkaimmista keinosta motivoida ja auttaa ihmisiä jaksamaan työelämässä (Valpola 2002, 10).

5.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Valmistautumismenetelmiä kehityskeskusteluun on monenlaisia ja ne voidaan luokitella erilaisten teemojen alle, kuten itse kehityskeskusteluiden kehittäminen, tietoisuuden suorituksesta ja kehityskeskusteluun asennoitumiseen. Ensimmäisen teeman alla voidaan valmistautumismenetelminä käyttää erikseen käytäviä tavoite- ja tuloskeskusteluja, suorituskorttia, osaamiskarttaa tai ennalta laadittua kehityssuunnitelmaa. Henkilön suoriutumisesta voidaan hankkia valmistavaa tietoa 360° palautteesta, toimintahaastatteluilla, työkaverien välisillä haastatteluilla ja ryhmäkehityskeskusteluilla. Kehityskeskusteluihin asennoitumisen valmistautumiseen voidaan käydä kehityskeskusteluvalmennuksia tai kyselytunteja. Tärkeimpänä on kuitenkin, että koko tiimi valmistautuu ja kaikki keskusteluiden osapuolet valmistautuvat. (Valpola 2002, 47 - 48.)

Esimiehen ja organisaation kannalta tehokkain ja eniten hyötyä antava malli kehityskeskusteluista on kaksijakoinen. Kaksijakoisessa mallissa kehityskeskustelut esimiehen kanssa käydään ennen esimiehen ja työntekijän/työtekijöiden välisiä keskusteluja. Toinen osa keskustelusta käydään näiden keskustelujen jälkeen. Täten saadaan parhaiten kehityskeskusteluissa esiin myös strateginen sidonnaisuus. (Lindholm ym. 2014, 88.) Näin keskusteluissa syntyneet ajatukset ja kentältä tulleiden asioiden siirtyminen hierarkiatasoilla eteenpäin varmistetaan parhaiten. Tässäkin kohtaa on muistettava tarkastella kriittisesti organisaation kokoa ja siihen liittyviä resursseja. Kohde yrityksessä organisaatio saattaa olla jo liian suuri tällaiselle toimintamallille.

Esimiehen kehityskeskustelutaitoja voidaan parantaa esimerkiksi yrityksen henkilöstöosaston tekemällä valmennuksella. Mikäli yrityksessä ei ole itsessään kapasiteettia tai osaamista tehdä valmennusta, voidaan turvautua ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön. Ulkopuolinen valmennus on hyvä suorittaa koko kehityskeskusteluja käyväälle organisaatiolle aina johtoryhmästä lähtien, esimiehille ja työntekijöille. Näin tataan läpi koko ketjun tämän osa-alueen osaamisen lisääminen. Valmennuksissa usein jätetään huomioimatta työntekijän roolin tärkeys. (Lindholm ym. 2014, 221.)

Taitoja ja luonteen piirteitä, joilla esimies viestii ympärilleen luottamusta ovat hänen ammattitaitonsa ja pätevyytensä niin esimiestyöskentelyyn kuin substanssiosaamiseenkin. Luottamusta herättävä esimies on hyväntahtoinen ja perustelee omat ratkaisunsa ja sitoutuu asioihin rehellisesti. Kehityskeskusteluiden kannalta tärkeänä ominaisuutena esimiehellä on ennustettavuus. (Aarnikoivu 2011, 23.) Tätä voidaan helpottaa organisaation viestinnällä ja oikeanlaisella kehityskeskusteluprosessilla.

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden oppia tuntemaan enemmän alaisiaan, heidän nykyistä osaamistaan ja siihen liittyvää osaamisen ylläpitotarvetta sekä osaamisen lisäämisen tarvetta. Keskusteluissa voidaan saada selville myös henkilöiden halu ja uskallus kehittymiseen tai näiden asioiden esteiden havainnointi. Kehityskeskustelu on strategisesti oiva paikka jalkauttaa yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja sekä kuvata näiden mukaiset tavoitteet ja niiden merkitys yksilötasolla. (Aarnikoivu 2011, 74.) Kun keskustelussa vallitsee molemminpuolinen luottamus, se antaa työntekijälle hyvän mahdollisuuden pohtia omaa asemaansa näiden tavoitteiden toteuttamiseksi ja saavuttamiseksi. Keskustelu on hyvä paikka työntekijälle myös oppia ymmärtämään, miksi esimies toimii, kuten toimii ja näin tuntee paremmin esimiehensä. Hieman uusimpien kehityskeskustelukäytäntöjen mukaan esimiehen pitää pyrkiä asettumaan rooliin, joka tukee alaiselle syntyviä oivalluksia. Näiden käytäntöjen mukaan jopa työntekijä voi kutsua esimiehen kehityskeskusteluihin. (Valpola 2002, 50; Aarnikoivu 2011, 82.) Tämä käytäntö vaatii mielestäni edellä mainittua luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä sekä avointa ja toimivaa kehityskeskusteluprosessia.

Valmistautuessaan kehityskeskusteluihin esimies voi käydä itse läpi ajatuksia ja näkemyksiä menneestä kaudesta ja tehdä itselleen muistiinpanoja esimerkiksi esimiehen V8-mallin mukaan. Malli koostuu kahdeksasta v-kirjaimella alkavasta ”säännöstä” esimiehille, joita esimies voi käyttää myös päivittäisessä toiminnassaan. Ne ovat valmenna, välitä, vaadi, viritä, vastuuta, viesti, vuorovaikuta ja voimaannuta. (Aarnikoivu 2011, 170.) Näiden avulla esimies pystyy antamaan henkilöille merkityksellisyyttä työhönsä ja työyhteisöönsä. Tekemällä muistilistan tämän mallin mukaisesti esimies pystyy mielestäni luomaan itselleen myös reflektiota menneestä kaudesta ja löytää kehitettävää niin henkilökohtaisiin keskusteluihin kuin ryhmäkeskusteluihin. Kehityskeskusteluihin valmistautuminen molempien osapuolten toimesta helpottaa asioiden

nopeampaa käsittelyä ja näin keskusteluissa voidaan paremmin keskustella olennaisimmista asioista enemmän. Valmistautumisen avulla on mielestäni helpompi myös virittyä tunnelmaan. Valmistautumista voidaan tehdä myös tiimissä tai ryhmissä. Tätä kutsutaan ryhmäkehityskeskusteluksi, joista kerrotaan seuraavassa kappaleessa enemmän. Valmistautumiseen käytetään usein myös erilaisia lomakkeita joko paperisia tai järjestelmissä olevia, joiden avulla henkilöt pystyvät valmistautumaan ennalta annettuihin kysymyksiin ja aiheisiin. Lomakkeiden avulla pystytään luomaan systemaattinen valmistautumisprosessi läpi koko organisaation ja samalla saadaan asioita dokumentoitua, kuten kohde yrityksessäkin nykyisin toimitaan.

5.3 Kehityskeskustelukäytännöt

Organisaatiot voivat erilaisten käytäntöjen mukaan käydä sisällöltään neutraaleja keskusteluja saman nimikkeen alla. Nämä keskustelut saattavat kulkea nimellä esimies - alaiskeskustelut tai kehityskeskustelut. Organisaatioissa olisi hyvä käyttää keskusteluista niitä kuvaavaa nimeä ja tuoda selkeästi esille keskusteluiden tarkoitukset ja tavoitteet. (Meretniemi 2012, 34.)

Kehityskeskustelukäytäntöjä on paljon erilaisia ja organisaatiosta riippuen erilaisilla malleilla ja prosesseilla voidaan päästä oikeaan ja haluttuun tavoitteeseen. Malleina voidaan käyttää päivittäisiä keskusteluita, tulos- ja tavoitekeskusteluita, joko kerran vuodessa, kerran vuosineljänneksessä, puolivuositain tai kerran kuukaudessa. Voidaan käydä yksittäiset kehityskeskustelut kerran vuodessa, vuosineljänneksittäin, puolivuositain, kuukausittain tai käydä satunnaisesti kehityskeskustelut ilman selkeää jatkoa tai käydä kehityskeskustelut ryhmäkehityskeskusteluina. (Lindholm ym. 2014, 211.) Malleina voidaan käyttää suunnittelukeskusteluita, arviointikeskusteluita, palkkakeskusteluita, henkilösuhdekeskusteluita, budjetointikeskusteluita tai tilannearviointikeskusteluita (Meretniemi 2012, 34).

Keskustelussa, josta käytetään nimeä varsinainen kehityskeskustelu, voidaan käydä lävitse monenlaisia asioita ja monesti, kuten yllä on mainittu, yritykset käyttävät ker-
ran vuodessa käytävistä keskusteluista tätä nimeä, vaikka se ei täysin keskustelun si-
sältöä kuvaisikaan. Mikäli yrityksessä käytäisiin keskusteluita erilaisten teemojen mu-
kaisesti, niin kehityskeskusteluissa keskityttäisiin henkilön kehittymiseen, osaamisen
ylläpitoon ja osaamisen lisäämiseen liittyviin asioihin. Kehityskeskusteluissa pyritään
tunnistamaan henkilön henkilökohtaiset kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat sekä pei-
laamaan niitä yrityksen tavoitteisiin ja strategisiin suuntauksiin. Palkkakeskusteluissa
käydään läpi henkilölle työstä maksettava korvaus, ja se mistä ja miten se muodostuu.
Palkkakeskusteluissa on hyvä käydä läpi myös yrityksen palkan lisäksi tarjoamat edut.
Palkkakeskusteluissa voidaan käydä läpi myös mahdolliset tulospalkkaukseen liittyvät
mittarit. (Meretniemi 2012, 37.)

Suunnittelukeskustelussa voidaan käydä henkilöstösuunnitteluun liittyviä asioita tai
suunnitella osapuolten kesken seuraavan tuloskauden tavoitteita. Suunnittelukeskus-
telu on enemmän napakampi keskustelu kuin avoin dialogi osapuolten kesken. Kehi-
tyskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluna, mutta sen ei tule kos-
kaan korvata kahden keskistä kehityskeskustelua. Ryhmäkeskusteluissa tärkeimpinä
teemoina ovat edellisen kauden saavutetut tulokset, tulevan kauden tavoitteet ja niissä
käytettävät mittarit. Ryhmäkehityskeskustelut ovat tiedonkulkua organisaatioissa ja
sen myötä parantavat omalta osaltaan työviihtyvyyttä. (Meretniemi 2012, 40.)

Palkkakeskusteluissa usein paneudutaan henkilöiden ulkoisiin motivaatiotekijöihin.
Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat taloudellinen turvallisuus ja organisaation tarjoamat
höydyt, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit tai joustava työaika. Muissa keskusteluissa
tulisi enemmän painottaa henkilön sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten henkistä kasvua,
kehittymisen halua ja erilaisia kiinnostuksen kohteista. Näin voidaan saavuttaa kehi-
tyskeskusteluille olennaista kehittymisen hyötyä. (Meretniemi 2012, 135.)

Ryhmäkehityskeskusteluiden olemassa oloa puoltaa se, että niissä voidaan tuoda ryhmälle johdon viestiä ja jalkauttaa yrityksen strategiaa ja sen ryhmälle mukanaan tuomia aiheita. Lisäksi keskusteluissa voidaan löytää ryhmän kesken ne positiiviset riippuvuudet, joiden avulla ryhmä tai tiimi pystyy toimimaan yhdessä paremmin. Ryhmäkeskusteluissa tulee tarkastella jokaisen roolien tärkeyttä sekä yhdessä löytää kehitysmiskohtia. Ryhmäkehityskeskustelut parantavat viestintää ryhmän sisällä ja lisäävät mahdollisesti jäsenten keskistä avoimuutta. (Aarnikoivu 2011,124.) Ryhmäkeskusteluiden sisältö tai luonne riippuvat hyvin paljon ryhmän tilasta eli kuinka kauan ryhmä on toiminut keskenään, ja miten tehtävät ja yhteistyö on lähtenyt käyntiin. Esimiehen tärkeään rooliin kuuluu tunnistaa ryhmän tilaa ja sen mukaan johtaa keskusteluiden toimintaa. Myös ryhmäkeskusteluista on tärkeä tehdä hyvä ja kattava dokumentaatio, jonka avulla on helpompi tehdä ryhmänkehittymissuunnitelma. (Aarnikoivu 2011. 131.)

Ryhmän kehityskeskusteluloissa voidaan hyödyntää osallistavia menetelmiä, mikäli keskustelu ajautuu esimiehen yksinpuheluksi tai jonkun työntekijän ja esimiehen väliseksi dialogiksi. On keskusteluiden onnistumisen ja parhaan mahdollisen lopputuloksen kannalta tärkeää, että jokainen saa mielipiteensä ja asiansa jollain tavalla ilmaistua. Osallistavia menetelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset aivoriihet, ideoiden jatkojalostus, opponointi ja ideakävely (Aarnikoivu 2011, 133).

Ryhmäkeskusteluiden yhtenä tehtävänä on kasvattaa yrityksen sosiaalista pääomaa, jota syntyy tiimin jäsenten välisessä luottamuksessa ja kyvyssä toimia keskenään. Kehityskeskustelun kannalta on tärkeää saada yksilöiden kanssa sovitut tavoitteet nivottua osaksi tiimin tavoitteita, jolloin tähdätään kohti yhteistä päämäärää yksilön päämäärien sijaan. (Aarnikoivu 2011, 122.) Ryhmäkeskusteluiden hyötyjä on esimerkiksi se, että sen avulla voidaan kehittää tiimiälyä. Ryhmäkeskusteluissa tiimiälyä nostava ja kehittävä tekijä on yhteistyökulttuurin avoimuus ja tasapuolisuus. (Lindholm ym. 2014, 133.)

Yhteen henkilöön liittyvät keskustelut voidaan suorittaa monella eri tapaa. Yksi tapa on käydä vuoden aikana kolme keskustelua, joista yksi keskustelu on niin sanottu kehityskeskustelu. Tässä keskustelussa käydään läpi henkilön lyhyen aikavälin ja pidemmän aikavälin kehityssuunnitelma. Toisessa keskustelussa käydään läpi tavoitteet ja tavoitteiden seurantaan liittyvät arviointikriteerit. Tästä on hyvä tehdä kooste toiminnan seurantaan. Kolmannessa keskustelussa käydään tuloskeskustelu, jossa arvioidaan suoritusta ja annetaan palautetta sekä työn kehittämiseen liittyvät kysymykset. (Valpola 2002, 42.)

5.4 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelut ovat jo itsessään prosessi, joka edellyttää kaikkien osapuolien sitoutumista ja aitoa halua toiminnan kehittämiseen, jossa molempien osapuolten intressit otetaan huomioon. Prosessimielessä kehityskeskustelu on myös oppimisprosessi, jossa sen osapuolet oppivat toinen toisiltaan. (Meretniemi 2012, 14.) Kehityskeskusteluissa käytävien aiheiden tulee perustua yrityksen strategiaan. Tällöin myös yrityksen henkilöstö ymmärtää strategiaprosessin tärkeyden. Kun johtoryhmä on saanut strategiayön valmiiksi, käydään alkavalla kehityskeskustelukierroksella keskustelua tämän tavoitteen mukaisista mittareista ja tavoitteista sekä sovitaan ne. Toisessa vaiheessa käydään läpi näiden laadullisten ja määrällisten tavoitteiden toteutuminen sekä muita asioita. (Lindholm ym. 2014, 57.) Mikäli kehityskeskustelut ovat niin sanotusti päättyvä prosessi eli ne suoritetaan esimerkiksi kerran vuodessa esimiehen ja työntekijän välillä henkilökohtaisina kehityskeskusteluina, niin ne eivät pysty lunastamaan paikkaansa yrityksen strategisen johtamisen välineenä. (Lindholm ym. 2014, 64.)

Tärkeä osa kehityskeskusteluprosessin käynnistymistä on johtoryhmän työskentely. Ylimmän johdon tulee laatia yksikön tai tiimin kehityskeskusteluiden pohjaksi kiteytetty kuvaus organisaation strategian painopistealueista ja sen mukanaan tuomista mahdollisista muutostavoitteista. Lisäksi ylimmän johdon tulisi laatia selkeästi palaute edellisen kauden työskentelystä ja organisaation suoriutumisesta asetettujen arvojen mukaisesti. (Lindholm ym. 2014, 117.)

Kehityskeskusteluohjeistuksessa on hyvä olla teknisen prosessikuvauksen lisäksi kehityskeskusteluiden tavoitteista asiaa. Ohjeistuksessa voidaan kertoa, mitä keskusteluilla halutaan saavuttaa ja mitä aiheita niissä tullaan käsittelemään. Siinä voidaan myös kertoa tarkemmin, milloin kehityskeskustelut pidetään, kuinka paljon niihin varataan aikaa ja miten ne käytännössä järjestetään. Ohjeistuksessa on hyvä olla maininta myös siitä, miten kehityskeskusteluiden pitämisestä raportoidaan ylemmälle johdolle ja niiden toteuttamista seurataan. (Lindholm ym. 2014, 120.)

Kehityskeskusteluprosessi voidaan käydä hyvinkin laajassa mittakaavassa. Kehityskeskusteluprosessin vaiheet laajassa kehityskeskusteluprosessissa, joka sitoo koko organisaatioita johtoryhmään asti kulkevat läpi koko organisaation. Vaiheessa yksi toimitusjohtaja käy johtoryhmän kanssa ryhmäkehityskeskustelun, joka voidaan sisällyttää strategiaprosessiin. Tarvittaessa voidaan käydä toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten välillä yksilökeskustelut, jossa käsitellään yksiköiden asioita ja tavoitteita. Johtoryhmä vaiheen jälkeen siirrytään yksikkövaiheeseen, missä käydään ensin ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelussa käydään läpi yksikön suoriutumisen edellisen kauden tavoitteista ja annetaan palautetta. Lisäksi käydään läpi tulevan kauden tavoitteet ja niihin liittyvät kehitystarpeet. Ryhmävaiheen jälkeen käydään vielä jokaisen kanssa erikseen yksilökeskustelut. Yksikkövaiheen jälkeen siirrytään osastovaiheeseen. Tämä prosessin osa tietenkin vaihtelee riippuen yrityksen koosta ja organisaatorakenteesta. Osastotasolla käydään ensiksi ryhmäkehityskeskustelu, jotta saadaan heräteltyä työntekijöitä henkilökohtaista kehityskeskustelua varten. Osaston ryhmäkeskusteluiden jälkeen käydään jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaiset keskustelut, jotka ovat selkeää jatkumoa jo käydyille keskusteluille. Näiden keskusteluiden jälkeen palataan taas prosessissa takaisin ja käydään koko ketju uudelleen eli käydään osaston toinen ryhmäkeskustelu. Tässä keskustelussa on hyvä kiteyttää osaston keskusteluissa esille tulleet ideat ja kehitysehdotukset sekä resurssit ja oppimistarpeet. Yksikkötason toisessa ryhmäkeskusteluissa voidaan laatia selkeä kiteytetty raportti johtoryhmän keskusteluun, mihin yksikkö haluaisi saada päätöksiä tulevan strategiakauden aikana. Johtoryhmän toisessa ryhmäkeskustelussa on tämän prosessin jälkeen kattavat raportit käytössä koskien yksiköiden ja osaston kehitystarpeita ja muista asioita. Johtoryhmän toisen ryhmäkeskustelun jälkeen on hyvä käydä vielä esimiesten kanssa toiset henkilökohtaiset keskustelut, jossa käydään tarkemmin läpi toimenpiteitä esille nousseiden asioiden aikaan saattamiseksi. (Lindholm ym. 2014, 124 - 128.)

Edellä mainittu laajamittainen kehityskeskusteluprosessi voidaan suorittaa monella erilaisella variaatiolla kevennetysti, mutta pää pointti laajalle kehityskeskusteluprosessille on tiedon siirtyminen organisaatiossa molempiin suuntiin tai ainakin tiedon siirtymisen varmistaminen. Laadittaessa ja kuvattaessa yrityksen kehityskeskusteluprosessia on syytä pitää mielessä myös nykyiset käytännöt ja niihin liittyvät hyvät ja huonot puolet sekä yrityskulttuuriin liittyvät seikat.

Suunniteltaessa kehityskeskusteluprosesseja ja käytäntöjä on hyvä muistaa myös ihmisten erilaiset ominaisuudet ja tavat omaksua ja hahmottaa asioista. Ihmiset voidaan jakaa eri tavalla asioita omaksuviin kuten visualisteihin, auditiiivisiin ja kinesteettisiin. Visualistit keräävät informaatiota muistiinpanojen ja piirrosten avulla. Tällaiset ihmiset oppivat ja saavat ymmärryksen helpommin esitysten kuin pelkän puheen avulla. Auditiiiviset ihmiset oppivat kuulemansa perusteella ja pääsevät asioista perille pelkäämään tämän avulla. Kinesteettiset ihmiset saavat asioista ymmärryksen lisäämällä kuulemaansa muita aisteja kuten haju, maku ja tunto. He oppivat helpoiten tekemisen kautta. Heille kannattaa laajat käsitykset yrittää kuvata käytännön tasolle asti. Nämä erilaiset omaksumistavat on hyvä muistaa, kun ihmisten kanssa pyritään avoimeen ja hyödylliseen kehityskeskusteluun. (Valpola 2002, 129; Meretniemi 2012, 119-121.)

5.5 Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskusteluissa voidaan käyttää hyödyksi valmiita lomakkeita, jotka esimerkiksi henkilöstöhallinto on tehnyt. Lomakkeita suunnitellessa on hyvä muistaa erilaisten työtehtävien moninainen kirjo. Lomakkeisiin kannattaakin sisällyttää erilaisiin työtehtäviin mukautettuja kohtia. (Lindholm ym. 2014, 123.) Lomakkeen täyttämiseen kannattaa varata riittävästi aikaa ennen kehityskeskusteluja. Lomake kannattaa täyttää huolellisesti ja täytettyyn lomakkeeseen kannattaa tutustua molemmin puolin hyvissä ajoin ennen keskustelua. (Lindholm ym. 2014, 174.)

Hyvin laadittu lomake toimii kehityskeskusteluissa teemahaastattelun tavoin keskustelun runkona eli niin sanottuna keskustelun tukivälineenä. Mikäli lomaketta seurataan keskusteluissa orjallisesti, se saattaa helposti rajoittaa keskustelun vuorovaikutteisuutta. (Aarnikoivu 2011, 92). Lomakkeiden laadinnassa kannattaa mielestäni huomioida keskusteluun käytettävissä oleva aika ja se pääkohta, että lomake toimii keskusteluissa hyvänä dokumentaatiivälineenä. Kehityskeskustelulomakkeiden laadinnassa ja niihin tehtävien muutoksien suunnitteluissa kannattaisi osallistaa kehityskeskusteluja käyviä osapuolia, jolloin henkilöstöhallinnon rooli muuttuu parempaan suuntaan eli kehityskeskusteluissa tukena olevaan.

5.6 Kehityskeskustelut ja käyttäytyminen

Työelämässä työskennellään paljon tiimeissä, jolloin joudutaan oman itsensä lisäksi tulemaan toimeen monen muun kanssa päivittäin. Alaistaidoista voidaan täten puhua termillä yhteistyötaidot, kun tekemisen pitäisi olla enemmän rakentavaa kommunikointia työyhteisössä kuin passiivista johdettavana olemista. (Silvennoinen 2007, 7.)

Se, miten jokainen henkilö alaisena toimii ja käyttäytyy, johtuu monesta eri tekijästä. Näitä ovat henkilön persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio. Yhtä lailla ja enemmissä määrin vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiri, kulttuuri ja esimiestyö. Alaistaitoja voidaan tarkastella karrikoidusti seuraavanlaisten mallien mukaan. Passiivinen ja sitoutumaton alainen odottaa useimmiten esimiehen ohjeita ja pohtii hyvin harvoin kehityskohteita työyhteisöön. Passiiviseen käyttäytymiseen syitä saattaa löytyä henkilön sisäisistä tai ulkoisista motivaatiotekijöistä. Passiivinen käyttäytyminen saattaa johtua myös esimiehen ylijohdamisesta. (Silvennoinen 2007, 10-11.)

Mukautuva alainen toimii, kuten esimies pyytää ja toteuttaa esimiehen ohjeet ja tehtävänannot ilman minkäänlaista kritiikkiä. Mukautuva alainen on hyvä tiimipelaaja ja on uskollinen organisaatiolleen. Mukautuva alainen välttelee konfliktitilanteita, eikä useinkaan kehitä organisaatiota eteenpäin. Epävarmat johtajat keräävät tämänkaltaisia tekijöitä ympärilleen, jolloin tehtävien tekeminen on tasaisen vakaata. Eteenpäin menevät ja organisaation kehittämistä ajattelevat esimiehet eivät näe tällaisten alaisten

antavan lisäarvoa organisaatiolle. (Silvennoinen 2007, 12.) Keskitien kulkija on kasvanut osaksi yrityksen prosesseja ja tehtäviä ja toimii korostetusti ohjeiden mukaan. Keskitien kulkijoiden motivaatiot löytyvät ulkoisista motivaatiotekijöistä ja he saavat enemmän sisältöä vapaa-aikana. Tehokas alainen on se, jonka tekemistä yrityksessä arvostetaan. Tehokas alainen usein motivoi muita pääsemään yrityksen tähtäämiin päämääriin ja ei epäröi tuoda esiin omia näkemyksiään. Tehokas alainen tietää, miten yrityksessä tehdään päätöksiä ja tiedostaa, missä rajoissa hän pystyy toimintaa kehittämään. Itsenäinen ajattelu ja sitoutuminen organisaatioon ovat henkilön tärkeimpiä luonteenpiirteitä. (Silvennoinen 2007, 17 - 18.) Tehokkaasta alaisesta saattaa eri syistä tulla vieraantunut alainen, jota muut pitävät itsepäisenä ja negatiivisena työoverina. Vieraantunut alainen tuntee kokeneensa työelämässä vääryyttä ja ei pysty toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Vieraantumisen syitä voivat olla esimerkiksi se, etteivät henkilön omat odotukset ole täyttyneet tai luottamus on mennyt rikki. Huono johtaminen synnyttää myös vieraantumista ja näkyy henkilön siviiliasioissa, joissa se näkyy väsymyksenä ja kyynisyytenä. (Silvennoinen 2007, 16.)

Jokaisen kannattaa arvioida itse omaa käyttäytymistään ja koittaa yrittää ymmärtää omaa käyttäytymistään. Itsearvion tekeminen auttaa parantamaan omaa toimintaansa ja muokkaamaan palveluasennettaan. Jokainen työntekijä on asiakkaiden kanssa tekemisessä, jos ei ulkoisen asiakkaan niin sisäisen asiakkaan kanssa omassa organisaatiossaan. (Silvennoinen 2007, 20.) Kehityskeskusteluja ajatellen on mielestäni myös hyvä esimiehen pyrkiä miettimään työntekijöiden erilaisia työelämän tilanteita ja työelämän tilanteen tai muun asian seurauksena syntyneitä käyttäytymistä. Työelämän mukanaan tuomat muutokset tai työajan ulkopuoliset asiat ovat saattaneet muokata työntekijöiden käyttäytymistä, joka johtaa tiettyyn käyttäytymiseen ja asennoitumiseen kehityskeskusteluista koskien.

Kehityskeskusteluihin erilainen asennoituminen saattaa johtua myös siitä, että työ merkitsee kaikille ihmisille erilaisia asioita. Toisille työ on pelkästään häiriötekijä, tällöin työ on pelkkä rahan ansaitsemiskeino ja välttämätön paha. Toinen taas suhtautuu työhönsä kuten keikkatyöhön, työ mahdollistaa yhteisöön kuulumisen ja tuo rahaa. Jotkut suhtautuvat työhönsä ammattina. Tällainen henkilö on opiskellut paljon juuri tuosta työstä, jota tekee ja kokee olevansa sen alan ammattilainen. Hän on ylpeä am-

matistaan. Toiset taas haluavat edetä urallaan ja kehittää oman työnsä lisäksi työyhteisöä sekä ottaa vastuuta. Joillekin henkilöille työ on kutsumus. Tällainen henkilö kokee tekevänsä juuri sitä, mitä haluaakin. Henkilöllä on tällöin voimakas sisäinen motivaatio. Näiden lisäksi on vielä henkilöt, jotka toteuttavat työssään elämäntehtävänsä, he omistautuvat työlleen ja pyrkivät laajemmin hyödyntämään yhteiskuntaa. (Sydänmaanlakka 2008, 236.)

5.7 Kehityskeskusteluiden onnistuminen

Kehityskeskusteluiden tulee olla vahvasti osa johtamisjärjestelmää ja keskustelujen avulla mahdollisesti saavutettavien asioiden hyöty pitää näkyä johtamisessa. Onnistunut kehityskeskusteluprosessi näkyy yrityksen jokaisessa osa-alueessa. Tämän johdosta yritykseen muodostuu kulttuuri, jossa nähdään kehityskeskusteluiden tärkeys ja niihin sen vuoksi valmistaudutaan hyvin. Kun yrityksessä on kehityskeskusteluita arvostava kulttuuri, niihin hyvin valmistautumisen lisäksi organisaatio helpommin noudattaa sovittua mallia ja käytäntöjä. Onnistuneessa kehityskeskusteluprosessissa huolehditaan myös siitä, että keskustelut käydään tasapuolisesti ja niissä on hyvää vuorovaikutusta osapuolten kesken. Keskusteluiden tulee liittyä sisällöltään ja ajallisesti yrityksen toimintaan ja strategiaan. Kehityskeskusteluiden onnistumiselle on tärkeää myös, että niissä syntyneet ajatukset, viestit ja kehitysideat ynnä muut kirjataan huolellisesti ja niiden toimintaa seurataan systemaattisesti jälkikäteen. On myös tärkeää toimivan kehityskeskusteluprosessin kannalta, että prosessi on jatkuva ja sitä kehitetään sekä siitä tehdään tärkeä osa yrityksen johtamis- ja toimintakulttuuria. (Lindholm ym. 2014, 170 - 171.)

Kehityskeskusteluiden onnistumisen edellytyksenä on esimiehen kannalta olennaista se, miten yrityksen johto suhtautuu kehityskeskusteluihin. Tämä heijastuu lähes aina myös työntekijän kokemukseen kehityskeskusteluista. Kun yrityksen johto on sitoutunut kehityskeskusteluprosessiin ja panostaa niihin, se näkyy myös esimiehen omissa keskusteluissa sekä esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa positiivisesti. (Aarnikoivu 2011, 84.)

Kun yrityksen johto on sitoutunut ja näyttää mallia pitämällä säännöllisesti keskustelut esimiesten kanssa ja vaatii esimiehiä pitämään keskustelut työntekijöiden kanssa, toteutuu mallioppiminen parhaimmillaan. (Valpola 2002, 11).

Esimiehellä on yrityksessä yleisesti sellainen asema, että hän ei vastaa vain omasta toiminnastaan ja työpanoksestaan, vaan myös omien työntekijöiden ja työyhteisön työpanoksesta. Tästä syystä esimiehellä on ja oletetaan usein olevan suurempi rooli luottamuksen rakentamisessa. Luottamussuhteen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille on kehityskeskusteluiden onnistumiselle varsin olennaista. Vaikka esimiehen roolia tämän rakentamiseen korostetaankin, on silti molemmilla osapuolilla tärkeä osa luottamussuhteen syntymiseen. Luottamussuhteen rakentuminen vaikuttaa kehityskeskusteluiden onnistumisen lisäksi henkilöiden oppimiseen, sitoutumiseen ja työpanokseen. (Aarnikoivu 2011, 19 - 20; Meretniemi 2012, 12.) Kun koetaan molemmin puolista luottamusta, annetaan helpommin vastuuta, minkä johdosta tapahtuu myös onnistumisten tai epäonnistumisten kautta organisaation kehittymistä.

Onnistuneisiin kehityskeskusteluihin kuuluu systemaattinen seuranta, jonka väliä on syytä pohtia organisaation luonteen mukaisesti. Kerran vuodessa pidettävä seuranta-palaveri voi tuntua liian pitkältä väliltä. On kuitenkin mahdollista laatia esimerkiksi sellainen ohjelma, jossa kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seurataan systemaattisesti osana normaalia toimintaa. Ryhmäkeskusteluissa sovittuja asioita voidaan käydä läpi esimerkiksi ryhmän viikko- tai kuukausipalavereissa. (Lindholm ym. 2014, 182.)

Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta olennaista on myös molemmin puolinen palautteenanto. Motivoinnin kannalta tärkeämpää on antaa positiivista palautetta, mutta hyödyllisen kehityskeskusteluiden kannalta tärkeää on myös ylittää mukavuus-alue ja käsitellä myös heikompia suorituksia tai epäonnistumisia. On kehityskeskusteluita käyvien osapuolten osaamisesta kiinni, miten näitä negatiivisia asioita käsitellään, mutta pääsääntöisesti korjaava palaute pitää pyrkiä antamaan siten, että niiden suhteen toiminnan kehittäminen on mahdollista. (Aarnikoivu 2011, 148.)

Motivoivan palautteen antaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja mahdollistaa itsensä kehittämisen. Ilman korjaavaa palautetta on vaikea pyrkiä kehittämään työssään. (Meretniemi 2012, 24). Yksi avoimen vuorovaikutuksen keskeisistä tekijöistä on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteenantokulttuuria voidaan kehittää asettamalla määrällisiä tavoitteita palautteille. (Aarnikoivu 2008, 51.)

Onnistuneeseen kehityskeskusteluun sisältyy myös avoin ilmapiiri, jolloin molemmat tai kaikki keskustelun osapuolet ovat innostuneempia. Kun keskusteluiden sisältö pidetään kiinnostavana se vapauttaa innovatiivisuutta ja kehittämisajatuksia henkilöissä. Tällöin kun päästään luovaan ilmapiiriin, saattaa syntyä jotain hyvää organisaation kehittämistä ajatellen, olkoon se pienikin asia, kuten miten lähestytään asiakasta entistä paremmin. (Meretniemi 2012, 71.)

Kehityskeskusteluiden onnistumista luottamuksen vahvistamiseen ja asennoitumista tuleviin keskusteluihin mitataan sillä, mitä tapahtuu käytyjen keskusteluiden jälkeen. Vaikuttavia seikkoja ovat keskustelun vaikutus henkilön toimenkuvaan, yhteistyöhön, työkuormaan, kehittymiseen ja varsinkin havaittuihin muutostarpeisiin. On vältettävä sitä, että mitään toimenpiteitä ei tehdä käytyjen keskusteluiden jälkeen. Voidaan sanoa, että vasta valmistautumisen ja jälkitoimenpiteiden avulla luodaan onnistunut kehityskeskustelu. (Valpola 2002, 48.) Kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttaa näin ollen myös aikaisemmat kokemukset. Kun aikaisemmat kokemukset ovat myönteisiä, on keskusteluiden käyminen helpompaa ja tulokset parempia. Vastaavasti, jos keskustelut eivät aikaisemmin ole vastanneet odotuksia, niihin asennoituminen on nihkeää. Tosiasiassa vanhat kokemukset vaikuttavat todella paljon odotuksiin. (Valpola 2000, 166.)

5.8 Kehityskeskusteluiden epäonnistuminen

Kehityskeskustelut saattavat yrityksissä epäonnistua ja lähteä väärille raiteille hyvin monesta syystä. Syitä näihin voi olla asenteessa, joka juontuu siitä, että kuvitellaan kehityskeskusteluiden olevan konsulttien keksimä ismi. Kuvitellaan, että yrityksissä kehityskeskustelunimellä kulkeva prosessi on hyvinvointikeskustelu, jossa kartoitetaan vain työntekijän hyvinvointia tai työssä viihtymistä tai se mielletään pelkästään koskemaan vain tavoitteita ja tulosta, jolloin siitä puuttuu kokonaan kehitysnäkökulma. Syitä epäonnistumiselle prosessin alussa saattaa olla myös, että kuvitellaan kehityskeskusteluiden olevan lomakkeen täyttämistä varten tai keskustelut eivät vaadi erityistä aikaa tai paikkaa. (Aarnikoivu 2011, 14.)

Kehityskeskustelut saattavat ajautua siihen, että esimiehen rooli korostuu ja keskustelu etenee vahvasti esimiehen hallinnassa. Tällöin keskustelusta saattaa tulla varsin yksipuolinen ja enemmän esimiehen etuja ajava. Kirjallisuudessa usein toistuuakin luvut 20 ja 80, tämä tarkoittaa sitä, että keskusteluun käytetystä ajasta esimiehen tulisi olla äännessä 20 prosenttia ja työntekijän 80 prosenttia. Tämä on tutkimusten mukaan osoittautunut hyväksi säännöksi, mikäli esimies pitää huolen siitä, että keskustelu pysyy tarkoitetuissa aiheissa. (Lindholm ym. 2014, 181 - 182.)

Myös valmistautumisen kanssa voidaan keskusteluissa ajautua väärille raiteille. Valmistumiseen on hyvä myös laatia avoimet pelisäännöt. Mikäli kehityskeskusteluissa ennalta täytettävien lomakkeiden laadinta on vain työntekijän tehtävä, voidaan helposti auttaa esimiestä valmistautumaan työntekijän kirjaamien kommenttien puolustautumiseen. Näin keskusteluiden ilmapiiri ei ole avoin ja luottavainen. Tämä voi johtua myös siitä, että työntekijä ei ole itse päässyt ennalta tutustumaan esimiehen kommentteihin. (Aarnikoivu 2011, 99.) Kehityskeskustelut saattavat tuntua esimiehestä kankeilta, johtuen henkilöstöhallinnon laatimista kankeista lomakkeista. Esimies voi myös helposti vetäytyä keskusteluissa sen taakse, että henkilöstöhallinto on lanseerannut yritykseen kehityskeskustelu käytännöt ja niitä pitää sen vuoksi suorittaa. (Aarnikoivu 2011, 96.)

Palkkakeskustelut voivat johtaa kehityskeskustelut negatiiviseen suuntaan, mikäli ne yhdistetään samaan tilaisuuteen. Palkkakeskusteluista saattaa syntyä avoimelle kehityskeskusteluiden käynnille suuri haaste ja jarru. Palkkakeskustelut aiheuttavat hyvin usein henkilöiden välille vastakkainasettelua ja sen vuoksi vaikeuttaa avointa dialogia henkilöiden välillä. Palkka on yksi motivaatiotekijöistä, josta kannattaakin tästä syystä käydä erilliset keskustelut, joko ennen varsinaisia kehityskeskusteluja tai niiden jälkeen. Mikäli kuitenkin palkkakeskustelu käydään kehityskeskusteluiden jälkeen, on sille syytä varata kalenterista ajankohta valmiiksi. (Valpola 2002, 141; Lindholm ym. 2014, 183.)

5.9 Seuranta ja tulokset

Kehityskeskusteluissa käytyjen työntekijän tai esimiehen osaamiskartoituksen ja tulevan mahdollisen osaamistarpeen pohjalta voidaan laatia oppimissuunnitelma. Oppimissuunnitelmalla saadaan osaamisen ylläpitämiseen ja lisäämiseen konkreettinen viittekehys. Esimies ei yleensä kuitenkaan voi luvata työntekijälle mitään tiettyä tehtävää, kun osaamista on saavutettu lisää, mutta hän voi kertoa, että minkälaista osaamista mahdollisesti tietyt tehtävät tarvitsevat ja ilmoittaa, että työnantaja edesauttaa tämänkaltaisen osaamisen lisäämisessä. (Lindholm ym. 2014, 100.)

Sisäisen yhteistyön kehittämiseen kehityskeskustelut ovat varsin erinomainen keino ja niiden avulla voidaan parantaa organisaation viestintää. Kehityskeskusteluiden yhteyteen voidaan liittää yrityksen toiminnan vuosikellossa olevia kehityshankkeita tai työhyvinvointikyselyitä, jotka ovat usein täysin irrallisia. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan saada syvempää tietoa henkilöstötutkimukseen ja näin myös kehityskeskusteluiden tärkeys korostuu. (Lindholm ym. 2014, 214.)

Kehityskeskusteluiden avulla voidaan löytää uusia ideoita henkilöstön osallistamiseen, kun molemmat tai kaikki osapuolet ovat innostuneita ja kehityskeskusteluprosessi on toimiva. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan löytää keinoja muutosten läpiviemiseen ja kehittää organisaatioita, tiimejä ja yksilöitä itseohjautuvuuteen. (Meretniemi 2012, 183.)

Kehityskeskusteihin liittyy usein myös esimiesten ja työntekijöiden osaamiskartoituksen läpikäyntiä tai siinä käsitellään ammattitaitoa, vahvuuksia ja oppimistarpeita. Pitkäaikainen osaamisen tarkastelu on kuitenkin varsin aikaa vievä prosessi ja siihen tulee liittää myös osaamisen ylläpitämisen tarkastelua. Näin ollen on syytä vahvasti harkita oppimissuunnitelman laadinnalle täysin oma aikansa. Kehityskeskusteluissa on kuitenkin hyvä käsitellä aihetta lyhyesti, jotta strategian esille tuomat oppimistarpeet pysyvät kirkkaina. (Lindholm ym. 2014, 152.)

Säännöllisen ja jatkuvan monipuolisen kehittämisen työkaluna käytettynä toimiva kehityskeskustelumalli varmistaa yrityksen hyvän tuloksetekokyvyn. Molemmiin puolin tehty kehityssuunnitelman kautta hankittu osaaminen auttaa yritystä muutosjohtamisessa ja muutoksien läpiviemisessä. Kun osaamisen lisäämistarvetta kartoitetaan aktiivisesti, varmistetaan paremmin, että yrityksellä on myös tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista käyttövalmiina. (Meretniemi 2012, 22.) Työntekijä voi esimerkiksi itse laatia ennen kehityskeskusteluja kehityssuunnitelman itselleen, jossa hän pohtii toiveita omalle ja yksikön kehittymiselle tai omalle uralleen. (Meretniemi 2012, 75.)

Kehityskeskusteluiden tuloksena olisi hyvä syntyä keskustelussa läpikäytyistä asioista dokumentti, jota on mahdollista seurata ja tarkastella myöhemmin, viimeistään ennen seuraavaa kehityskeskustelua. Tämä dokumentaatio olisi niin sanotusti todiste siitä, että keskustelu on käyty ja tietyistä asioista on mahdollisesti keskusteltu. Dokumentaatio mahdollistaisi, että keskusteluissa mahdollisesti sovittujen asioiden toteutusta voidaan tarkastella jälkikäteen. Tärkeänä dokumenttina kehityskeskusteluista olisi hyvä syntyä edellä mainittu kehityssuunnitelma joko pelkästään lyhyen aikavälin tai sitten sekä lyhyen- että pitkän aikavälin suunnitelmana. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla esimiehet voisivat laatia ryhmien tai tiimiensä osalta kootun kehityssuunnitelman, jota voitaisi yhdessä yrityksen henkilöstöhallinnon henkilöstön kanssa lähteä viemään kohti yrityksen henkilöstöstrategian mukaisia toimenpiteitä erilaisin osaamisen lisäämismenetelmin.

Kehityskeskusteluiden tuloksena syntyneiden kehittymissuunnitelmien avulla pystyttäisi luomaan paremmat edellytykset yrityksen henkilöstön kehittämissuunnitelman laatimiseen. Voidaan siis todeta, että toimivan kehityskeskusteluprosessin tuloksena syntyneet dokumentaatiot ovat henkilöstönkehittämissuunnitelman perusta. Kehityskeskusteluiden seurantaan liittyen pitää tarkastella koko kehityskeskusteluprosessin laajuutta ja käytäntöjen soveltuvuutta juuri kyseiseen organisaation ja sen toimintakulttuuriin. Nikkilä ja Paasivaara (2008, 83) kirjoittavat kirjassaan, että kehityskeskustelut jo käsitteenä korostavat tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitelman sekä työntekijän henkilökohtaisen ohjauksen keinona.

5.10 Kehityskeskustelut kohdeyrityksessä

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen aloitetaan henkilöstöhallinnon pitämillä muistutustilaisuuksilla, joita järjestetään esimiesinfojen yhteydessä. Kehityskeskustelut on aikataulutettu yrityksessä niin, että ne käydään 1.1. - 31.3. välisenä aikana koko organisaation läpi. Kehityskeskusteluiden aika varataan jokaisen kalenteriin ja merkitään keskustelun sijaintipaikka. Keskusteluita ennen henkilöt käyvät tietojärjestelmästä tarkastelemassa viimekertaisissa kehityskeskusteluissa kirjattuja asioita ja tarkastelevat itsenäisesti viimeisen vuoden aikana tapahtuneita asioita ja niiden tuloksia. Ennen varsinaisia kehityskeskusteluita täytetään tietojärjestelmässä lomake, jossa kysytään kattavasti henkilökohtaisista onnistumisista, haasteista sekä tuloksista ja tavoitteista. Lisäksi lomakkeessa kartoitetaan tiimiin liittyviä asioita sekä työyhteisöä ja työvälineitä ja ilmapiiriä koskevia asioita. Myös avoimille kommentteille on paikkansa. Kehityskeskusteluissa kysytään myös urasuunnittelun toiveita. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on laatia koulutussuunnitelma kyseiselle vuodelle. Henkilön täytettyä kehityskeskustelulomakkeen se lähetetään järjestelmässä esimiehelle, jonka avulla esimies voi paremmin valmistautua varsinaiseen kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelussa käydään lomakkeen pohjalta keskustelua ja esimies kirjaa asiat järjestelmään. Keskustelussa sovitut asiat on näin ollen kirjattu järjestelmään, jonka jälkeen esimies lähettää ne vielä tarkastettavaksi kohdehenkilölle. Henkilö käy kuittaamassa asioiden oikeudenmukaisuuden järjestelmässä. (Pori Energian HR-asiantuntija henkilökohtainen tiedonanto 29.11.2018.)

6 SISÄINEN MARKKINOINTI

”Henkilöstö on mille tahansa yritykselle strateginen resurssi. Jos työntekijä on koulutettu puutteellisesti, jos he asennoituvat työhönsä ja sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiinsa penseästi ja jos he saavat liian vähän tukea järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palveluntarjoajilta ja esimiehiltään, yritys ei menesty. Tästä syystä sisäinen markkinointi on johtamisstrategia.” (Grönroos 2009,446.)

Sisäisen markkinoinnin käsite on tuonut yrityksen henkilöstöressurssien tarkasteluun erilaisia näkökulmia. Näkökulma, jonka mukaan organisaation sisäisiä asiakkaita tulee kohdella samalla tavalla kuin ulkoisiakin asiakkaita on niistä yksi, joka vaikuttaa myös yrityksen sisäisiin suhteisiin. Näkökulman, jonka mukaan henkilöstön tulee ennen ulkoista asiakasta kokea ja arvioida kaikki, mitä palveluita yritys tarjoaa tai tekee ulkoisille asiakkailleen. Tähän sisältyy suunniteltu markkinointiviestintä ja palvelutarjoomat. Kun oma henkilökunta ”ostaa” yrityksen tuotteet ja tarjooman, he ovat valmiita toimimaan osa-aikaisina markkinoijina. (Grönroos 2009, 444.)

Henkilöstöhallintoon sisäinen markkinointi on tuonut näkökohdiksi tarpeen suhtautua sisäisten markkinoiden yksilöihin suhdekumppaneina ja tarpeen jatkuvasti kehittää markkinointiprosesseja. Ensimmäisen näkökohdan tarve korostaa tarvetta tarkastella kaikkia osapuolia kumppanuuden näkökulmasta. Henkilöstöhallinnon on pyrittävä tarjoamaan erilaisia palveluita työpanoksen vastineeksi. Toinen näkökohta kertoo sen, että markkinoinnin suhteiden raja hämärtyy, kun sisäisiä asiakkaita kohdellaan samoin kuin ulkoisia asiakkaita. (Grönroos 2009, 445.)

Varsin usein markkinointikentässä liitetään sisäinen tiedotus osaksi sisäistä markkinointia. Omalta osaltaan siihen se liittyykin, sillä sisäinen markkinointi on liikeidean ja siihen liittyvien toimintojen sitouttamis- ja toteuttamisjärjestelmä. Ja näin myös tiedottaminen liittyy siihen suorana välitettävänä viestintänä. (Rope 2005, 360.) Sisäisen markkinoinnin ensisijaisena tehtävänä on varmistaa yrityksen liikeidean toimivuus, ja vaikka siihen sisältyykin oleellisesti sisäinen tiedotus, sitä ei missään nimessä tule nähdä pelkästään kampanjatiedotuksena vaan ennen kaikkea liikeidean sisällön ja toteutuksen selvittämisenä henkilöstölle. Sen avulla pyritään siihen, että jokainen tietää

liikeidean sisällön, oman yksikkönsä roolin liikeideassa, oman roolinsa omassa yksikössään ja kaikille tehtäviin suunnitellut toimintatavat, joiden avulla liikeideaa pyritään toteuttamaan. (Rope 2005, 606 - 607.)

6.1 Sisäisen markkinoinnin toiminnot

Yritysten tavoitellessa muuttumista teollisuus- ja tuotekeskeisestä lähestymistavasta palvelukeskeisempään näkökulmaan, kasvaa tarve lisätä ja korostaa sisäisen markkinoinnin keinoja. Lähes kaikilla aloilla on ja näkyy palveluiden kasvu ja varsinkin palveluiden merkityksen kasvu. Tästä johtuen työntekijöiden merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi ja näin ollen inhimillinen vuorovaikutus korostuu. Työntekijöillä on useimmiten ratkaiseva merkitys asiakassuhteiden hoitamisessa ja markkinointiprosesseissa. Työntekijöitä tulee kohdella vähintään yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaita. Sisäisen markkinoinnin keinoilla pyritään pitämään henkilöstö tyytyväisenä työhönsä ja työoloihin sekä sitoutuneena. Sisäinen markkinointi edellyttää henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin tiivistä yhteistyötä. (Grönroos 2009, 448.) Kalliomaa (2009, 28) esittää sisäisen markkinoinnin määritelmäksi; ”Sisäinen markkinointi on sisäisten suhteiden johtamista, joka syntyy esimiesten ja alaisten välisissä vuorovaikutustilanteisissa palvelukohtaamisissa”.

Sisäisen markkinoinnin toimintojen suorittamiseen vaaditaan kahdenlaisia prosesseja, jotka ovat asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen. Asennejohtamisella pyritään saamaan henkilöstö motivoituneeksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja viestintäjohtamisella pyritään saamaan esimiehet, työnjohtajat, asiakasrajapinnassa työskentelevät sekä muut asiakaspalvelun tukitoimintoja tekevät tietoisiksi työrutiineista, palveluiden luonteista ja piirteistä sekä asiakkaille annetuista rutiineista. Samalla on tarpeen selvittää heidän tarpeitaan ja vaatimuksiaan, mikä on sisäisen markkinoinnin viestintäjohtamista. Molempia näitä toimia tarvitaan hyvään tulokseen pääsemiseksi ja näiden tulee olla kaksisuuntaista vuorovaikutusta henkilöstön kesken. Palaute on sisäisessä markkinoinnissa keskeisessä roolissa. On hyvä huomata, että nämä toiminnot eivät ole vain henkilöstöhallinnon tai markkinointihenkilöstön tehtäviä vaan esimiesten ja työnjohtajien työhön kuuluu sekä viestintäjohtamista että asennejohtamista. (Grönroos 2009, 449 - 450.)

Sisäisen markkinoinnin toimintojen avulla on syytä pitää huoli siitä, että yrityksen ihmiset, jotka asiakkaalle kerrottua lupautta pyrkivät lunastamaan ovat lupauten takana. Heillä pitää olla vahva tunne siitä, että he tekevät oikeita asioita ja ovat oikealla asialla. Henkilökunnan pitää uskoa omaan toimintaan, olla innostuneita ja heillä pitää olla halu tehdä menestystä. Nämä eivät synny itsestään, vaan niihin on panostettava välittämällä ihmisistä ja pitämällä huoli siitä, että heillä kaikilla on tarpeellinen tieto. Tästä voidaan käyttää sanaa ”sitouttaminen”, tai kevyemmin sanottuna ”innostaminen” ja ”mukaan ottaminen”. Näitä ei jaeta tiedotteilla vaan erillisillä sisäisen markkinoinnin toiminoilla. On pidettävä huoli, että ihmisillä on todellinen mahdollisuus oikeaan vuorovaikutukseen. Sisäinen markkinointi on luonteva ja kiinteä osa koko yrityksen toimintaa. (Sipilä 2008, 97 - 98.)

6.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Grönroos (451, 2009) luettelee sisäisen markkinoinnin suhdepainotteisia tavoitteita seuraavasti. Ensimmäisenä tavoitteena on varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen ja pystyvät täyttämään os aikaisen markkinoijan velvoitteensa. Tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan vuorovaikutteisesti markkinointitehtävissään. Toisena tavoitteena sisäisellä markkinoinnilla on varmistaa se, että organisaatiossa tuotetaan sisäistä palvelua asiakaskeskeisesti. Kolmantena tavoitteena on antaa sisäisiä tai ulkoisia palveluita toimittaville henkilöille johtamistukea sekä teknistä tukea. Neljäntenä tavoitteena on saada yrityksen henkilöstö sitoutumaan yrityksen toimintaan ja pysymään yrityksen palveluksessa sekä houkutella hyviä työntekijöitä yrityksen palvelukseen.

Kaikilla näillä tavoitteilla on seuraukset toisistansa ja johtavat parhaassa tapauksessa motivoituneeseen henkilöstöön, joka haluaa palvella sisäistä ja ulkoista asiakasta palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti. Lisäksi tavoitteiden avulla pyritään varmistamaan, että heillä on tällaista työskentelyä varten tarvittavat tiedot ja taidot sekä tarvitsemansa tuki. (Grönroos 2009, 450 - 451.)

Sisäisen markkinoinnin keinojen avulla pyritään lähestymään yllämainitun kaltaisen henkilöstön palvelukulttuurin saavuttamista. Toimenpiteillä jalkautetaan ja koitetaan saada ymmärrys työntekijöille, esimiehille, työnjohtajille ja muulle henkilöstölle yrityksen toiminta-ajatuksista, strategiasta sekä yrityksen tuotteista ja palveluista. Sisäisen markkinoinnin keinojen avulla opetetaan kaikille työntekijöille palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä koitetaan saada esimiehet ja työnjohtajat omaksumaan palveluhenkinen asenne. Lisäksi tavoitteena on luoda myönteisiä suhteita organisaation ihmisten välille. Tilanteita, joissa sisäistä markkinointia tarvitaan ovat palvelukulttuurin luominen henkilöstöön ja palveluhenkisyiden kehittyminen, palveluhenkisyiden ylläpitäminen ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä markkinointikampanjoiden esittelemine. (Grönroos 2009, 451 - 452.)

Sisäisen markkinoinnin toimintoihin kuuluvat kaikki toimet, jotka kohdistuvat yrityksen palvelukeskeisyyteen ja asiakaskeisyyteen, joten niiden luettelo on lähes rajaton. Kun sisäisestä markkinoinnista on tehty suunnitelmallista toimintaa, voidaan henkilöstön kesken saavuttaa systemaattinen tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria. (Grönroos 2009, 455.)

Koulutus on yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin toiminnoista, kun se yhdistetään sisäisen viestinnän kanssa. Koulutuksen avulla voidaan viestiä yrityksen strategiasta ja osa-aikaisten markkinoijien olemassaolosta sekä hoitaa asennekasvatusta. Usein asenneongelmat ovat seurausta viestinnän puutteesta, tästä johtuen ne ovat yhteydessä toisiinsa. Sisäisen markkinointiohjelman koulutusosioon voidaan sisällyttää kolmea erilaista koulutusta, jotka voivat olla joko sisäistä tai ulkoista koulutusta. Ensimmäinen koulutus on kokonaisnäkömyksen opettamista yksilön ja yksikön toiminnan vaikutuksesta yrityksen muihin toimintoihin ja asiakkaisiin. Toinen koulutus on asennekoulutus palvelustrategiaa, asiakaskeisyyttä ja osa-aikaista markkinointia kohtaan ja nimenomaan myönteisten asenteiden kehittämistä. Kolmantena koulutuksena on tärkeä osa palvelukulttuurin kehittämistä eli työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen. Kaikkien näiden koulutusten tehtävänä on luottamuksen rakentaminen. (Grönroos 2009, 456.)

Johdon antama tuki on sisäisen markkinoinnin toiminnoista koulutusta tukevaa toimintaa. Johdon läsnäolo ja sisäisen markkinoinnin jatkuvuuden varmistaminen ovat ylimmän johdon, keskijohdon ja työnjohtotason tehtäviä. Johdon antama tuki voi olla virallisten koulutuspäivien täydennystä jokapäiväisillä johdon toimilla tai alaisten mukaan ottaminen suunnitteluun ja päätöksen tekoon eli osallistaminen sekä alaisten aktiivinen rohkaisu. Tuki voi olla myös avoimen ja rohkaisevan sisäilmapiirin luomista tai palautteen antamista, tiedottamista ja kaksisuuntaista viestintää niin virallisissa kuin epävirallisissa viestintätilanteissa. Esimerkiksi, kun ihminen palaa kurssilta, häntä ei jätetä yksin, vaan ollaan kiinnostuneita siitä, mitä hän on oppinut ja miten opin avulla voidaan toimintaa kehittää ja mikä oli kurssin vaikuttavuus. (Grönroos 2009, 457.)

Yhtenä toimintona on tukimateriaalien laadinta ja joukkoviestintä. Esimiehet usein tiedostavat, että heidän tulee viestiä ja kertoa alaisilleen uusista toimintatavoista tai palvelustrategioista, mutta he eivät tiedä, miten se tulee tehdä. On mahdollista laatia monenlaisia oppaita tai opetusvideoita tai asiantuntevan henkilön on mahdollista henkilökohtaisesti auttaa esimiehiä viestinnässä. Joukkoviestintään on käytettävissä monenlaisia kanavia nykypäivänä. (Grönroos 2009, 458.)

Erittäin tärkeä sisäisen markkinoinnin toiminto on henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssit. Menestyksenkäs sisäinen markkinointi edellyttää hyvin laadittuja työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, urasuunnittelua ja palkka- sekä kannustejärjestelmiä. Näiden käyttöä ja näiden vaikutuksen ymmärtämistä yhtenä sisäisen markkinoinnin keinona ei useimmiten ymmärretä. Näillä toiminnoilla on laaja vaikutus ulkoiseen markkinointiin. Henkilöitä tulisi palkita hyvästä palvelusta ja ihmisten tulisi tietää, että yritys arvostaa hyvää palvelua myös sisäisissä vuorovaikutustilanteissa. Tämä heijastuu useissa yrityksissä myös asiakaspalvelutehtäviä tekeviin henkilöihin, kun heitä palkitaan siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kiittävät hyvästä palvelusta, hoidettujen palvelukontaktien määrän mittaamisen sijaan. (Grönroos 2009, 459.) Viestintä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat yrityksissä kiinteästi toisiinsa yhteydessä. Viestintä on se keino, jonka avulla yrityksen henkilöstön yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa vahvistetaan. (Viitala 2015, 206.)

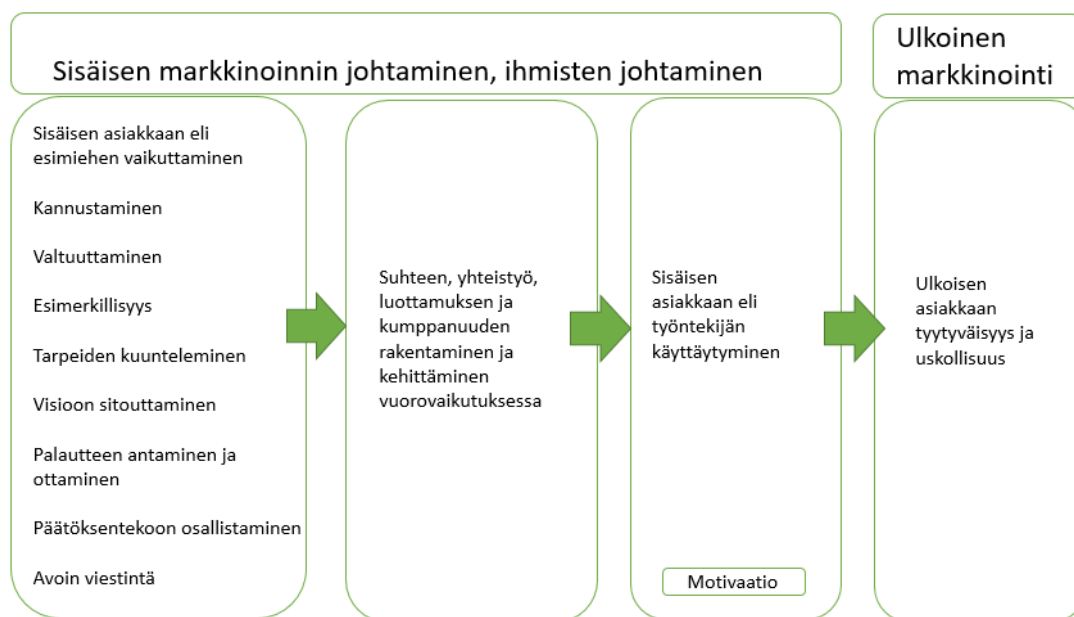
Sisäisen markkinoinnin toimintoja ja keinoja voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin, kuten tiedotusjärjestelmä, koulutusjärjestelmä, kannustejärjestelmä ja yhteishengen luominen. Tiedotusjärjestelmällä on kaksi tavoitetta, joista ensimmäinen on asiaperusteinen, jossa tiedotustoiminnan perustavana tekijänä on itsestäänselvyys ja toisena tavoitteena on asenteellinen tavoite. Tämän lähtökohtana on, että yrityksen henkilöstö kokee yrityksessä olevan avoin tiedotuksellinen ilmapiiri ja kaikki asiat kerrotaan kuten ne ovatkin. Juuri avoimen ilmapiirin aikaansaaminen yritykseen on tiedotusjärjestelmän eräs keskeisistä tehtävistä. Koulutusjärjestelmän tehtävänä sisäisessä markkinoinnissa on toisin sanottuna osaamisjärjestelmä, jolla tarkoitetaan niitä keinoja, joita ylläpidetään henkilöstön osaamisen varmistamiseksi nykyisissä ja tulevaisuudessa. Nämä voidaan jakaa ryhmäkoulutuksiin tai yksilökoulutuksiin, joilla molemmilla on eri lähtökohdat, lisäksi nämä voidaan ryhmitellä vielä yrityksen sisäisiin koulutuksiin ja ulkoisiin koulutuspalveluihin. Kannustejärjestelmät ovat sisäisessä markkinoinnissa myös omassa roolissaan ja kannusteita voidaankin jakaa palkkaperusteisiin tai rahaan perustumattomiin kannusteisiin. Rahaan perustumattomat kannusteet voivat olla tavarapalkintoja tai julkisia onnistumisen tunnustuksia ja huomionosoituksia. Yhteishengen luominen on osa, jolla on vaikutusta myös yrityksen tulokseen. Vaikka kaikki hyväksyvät seikan, että yritykseen ei palkata ihmisiä viihtymään, on se kuitenkin seikka, jonka avulla henkilöstöstä saadaan enemmän irti. (Rope 2005, 611 - 622.)

6.3 Sisäinen markkinointi kehittämistehtävän näkökulmasta

Sisäisen markkinoinnin vaikutuksia kehityskeskusteluihin ja osaamiseen kehittämiseen on vaikea suoraan yhdistää, mutta kun tarkastelen asiaa laajemmasta näkökulmasta ja hyvän sisäisen markkinointitoiminnan mahdollisista seurauksista, löytyy yhteyksiä kehityskeskusteluihin ja henkilöstöhallinnollisiin asioihin sekä johdon sitoutumiseen yrityksen henkilöstön kehittämisessä. Johdon läsnäolo erilaisissa sisäisen markkinoinnin toiminnoissa antaa henkilöstölle luottamuksen tunnetta ja mahdollistaa saman tunteen siirtymisen myös kehityskeskusteluprosessiin. Johdon markkinoidessa kehityskeskusteluja ja niissä kartoitettavia asioita, syntyy vaikuttavuutta johdon sitoutumisesta henkilöstön kehittämiseen.

Sisäisen markkinoinnin ollessa osana esimiesten tehtävää syntyisi mielestäni esimiehille viestintäosaamista, jota mielestäni tarvitaan paremman vuorovaikutuskulttuurin rakentamisessa. Henkilöstön kokonaisnäkemys opettaminen yhdistyisi vuorovaikutuskulttuuriin, ja on osa sisäistä markkinointia, mikä voidaan suorittaa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Samoin palautteenantamisen kulttuuri, jota voitaisi toteuttaa niin kehityskeskusteluissa kuin päivittäisessä toiminnassa.

Kehityskeskusteluiden asiakaslähtöisyys näkyy siinä, että työntekijä tai niin sanottu alainen on keskusteluissa pääosassa, kun puhutaan yksilökeskusteluista. Asiakaslähtöisyyttä auttaa myös se, että keskustelussa vallitsee neuvotteleva ilmapiiri kärkevän ja sanelevan ilmapiirin sijaan, jolloin tavoitteista päästään yhteiskäsitykseen. Tämä auttaa myös henkilön sitoutumisen tasoon. (Aarnikoivu 2011, 142.)



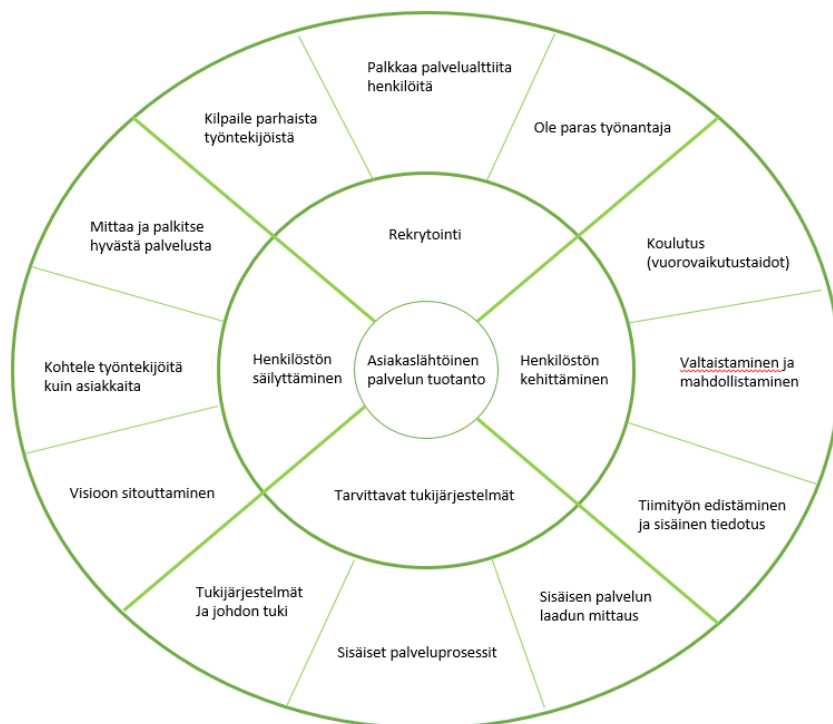
Kuvio 7. Sisäisen markkinoinnin ihmisten johtamisen näkökulma (Kalliomaa 2009, 71).

Kuviosta 7 voidaan tarkastella, että sisäinen markkinointi liittyy kehityskeskusteluihin nimenomaan johtamisen näkökulmasta, esimiehen ja johdon rooli korostuu. Tavoitteena on niin ikään suhteen, yhteistyön, luottamuksen kuin kumppanuuden rakentaminen sekä näiden kehittäminen esimiehen ja työntekijän välillä. (Kalliomaa 2009, 71.)

Näin työntekijät ovat sisäisen markkinoinnin ensisijainen kohde ja johdon näkökulmasta esimiehiä ja työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina. Esimiesten ja alaisten sisäisen motivaation ylläpitäminen ja kehittäminen ovat sisäisen markkinoinnin peruselementti sekä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on ylläpitää ja parantaa asiakaskeisyyttä. (Kalliomaa 2009, 45.) Mäkisalon (2003, 49) mukaan kaiken yrityksessä tapahtuvan oppimisen edellytyksenä on kaikkien henkilöstöryhmien välillä toteutuva avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. Tätä voidaan parantaa luomalla yritykseen kehittyvä sisäisen markkinoinnin kulttuuri.

Henkilöstöhallinnon rooli on mielestäni myös sisäisen markkinoinnin toiminnoissa tärkeä. Yhdessä esimiesten ja viestinnän kanssa henkilöstöhallinto pystyy luomaan kehityskeskusteluprosessin valmistautumiseen, varsinaiseen keskusteluun ja niissä syntyvistä tuloksista merkittävää markkinointimateriaalia henkilöstön suuntaan, jolla mahdollisesti pystytään vaikuttamaan kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusten merkityksellisyyteen ja henkilöstön asennoitumiseen kehityskeskusteluja ja osaamiskartoituksia kohtaan.

Osaamiskartoituksista syntyneiden osaamisanalyysien pohjalta pitäisi mielestäni voida muodostaa henkilöstölle erilaisia koulutuspäiviä tai lyhyempiä koulutuksia, joita pidetään oman henkilöstön toimesta. Näihin koulutuspäiviin on helppo lisätä sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä ja kasvattaa henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta sekä vuorovaikutusta johdon suuntaan. Samalla kasvaa henkilöstön keskinäinen luottamus ja työn merkityksellisyys lisääntyy.



Kuvio 8. Sisäisen markkinoinnin osa-alueet ja keinot asiakaslähtöisen palvelutuotannon saavuttamiseksi (Zeithaml & Bitner 2003, 328).

Kuviossa 8 on esitetty Zeithamlin ja Bitnerin (2003, 325 - 341) ajattelua siitä, mitä sisäisen markkinoinnin osa-alueet pitävät sisällään, kun pyritään saavuttamaan asiakaslähtöistä palveluntuotantoa. Mallin mukaan sitä lähestytään neljän eri teeman ympäriltä. Tukijärjestelmät käsittävät lähinnä palveluprosessit ja palvelun laadun mittauksen sekä tukijärjestelmät. Rekrytointi on osa työnantajakuvaa, jossa pyritään kilpailemaan parhaista työntekijöistä olemalla halutuin työnantaja. Henkilöstön säilyttäminen on rekrytoinnin nojalla varsin tärkeää ja käsittääkin palkitsemisen ja henkilöstön sitouttamisen. Neljäntenä mallissa on henkilöstön kehittäminen, jossa sisältyy valtaistaminen ja mahdollistaminen sekä vuorovaikutustaitojen koulutus. Yrityksen kannattaa kouluttaa henkilöstö tarjoamaan kohteliaisuuksia, huolenpitoa, vastuullisuutta ja empaattista palvelua. Menestyvät yritykset sijoittavat, jopa suuria summia koulutukseen ja pitävät huolen siitä, että koulutukset tähtäävät heidän liikeideaansa ja sopivat strategiaan. Valtaistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijöille tai esimiehille annetaan vastuu tehdä asiakasta koskevia päätöksiä sekä työkalut ja auktoriteetti palvella asiakkaita. Tämä ei yksin riitä, vaan pitää antaa myös tiedot ja taidot tehdä oikeita päätöksiä. Tämä tutkimusten mukaan lisää motivaatiota, vähentää työperäistä stressiä ja lisää työtyytyväisyyttä. Lisäksi mallin mukaan henkilöstön kehittämiseen sisäisen

markkinoinnin osalta kuuluu tiimityön edistäminen. Kun työntekijät tuntevat, että heillä on tiimi tukena he pysyvät innostuneempina ja tarjoavat laadukasta palvelua. Tiimityön kasvattamisessa on tärkeää korostaa, että kaikki ovat asiakkaita, joko sisäisiä tai ulkoisia. Malli pitää siis sisällään nämä neljä strategista osa-aluetta, jotka pitävät sisällään erilaisia sisäisen markkinoinnin keinoja. Näitä keinoja käsitellään tässä kehittämistehtävässä pääosin vain henkilöstön kehittämisen osalta kehittämistehtävän viitekehyksen mukaisesti. Kehittämistehtävässä sivutaan myös henkilöstön sitouttamista ja tukijärjestelmiä, jotka vaikuttavat sisäiseen markkinointiin.

6.4 Sisäinen markkinointi kohdeyrityksessä

Markkinoinnin suunnitelmallisuus kohdistuu pääosin vuosittaisen markkinointiviestinnän suunnittelussa ulkopuoliselle asiakkaalle näyttäytyvään tekemiseen. Yrityksessä ei ole tämän lisäksi laadittu systemaattisesti erikseen viestintäsuunnitelmaa tai henkilöstölle kohdistuvaa viestintää ja sisäistä markkinointia ei ole erikseen käsitelty toimintajärjestelmien prosessikaavioissa. Yritys julkaisee neljä kertaa vuodessa henkilöstölehden, jossa kerrotaan eri liiketoiminta-alueiden kuulumisia ja muita yrityksen ajankohtaisia asioita, joka on hyvä osa henkilöstölle tapahtuvaa viestintää. Lisäksi käytössä on viikkotiedote -käytäntö ja info-tv:tä eri toimipisteissä. Näihin on mahdollista laittaa kaikenlaista viestintää ja markkinointia. (Pori Energian HR-asiantuntija henkilökohtainen tiedonanto 29.11.2018.)

Henkilöstölle järjestetään myös joitain sisäisiä koulutuksia vuoden mittaan tarpeen mukaan sekä esimiehille pidetään esimiesinfoja tietyin väliajoin, missä käsitellään laajasti esimiestehtävän eri osa-alueita. Sisäisten koulutuksien avulla pyritään pääosin erilaisten tietojärjestelmien osaamisen lisäämiseen. Henkilöstön kehittämisohjeessa (2017) luetellaan, että henkilöstön tulee ymmärtää yhteistyön merkitys ja se, että hyvä yhteistyö on aitoa ja arvostavaa, vastavuoroista, tasavertaista sekä empaattista vuorovaikutusta.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Teemahaastatteluiden ja tietopohjan perusteella syntyneistä kehitysehdotuksista ja mahdollisista käytäntöjen muuttamisista eri osa-alueiden suhteen kerrotaan seuraavaksi tarkemmin sekä saadaan vastauksia tutkimuksen kysymyksiin. Teemahaastatteluiden tulokset purettiin alateemoihin luokittelemalla. Luokitteluissa huomioitiin haastatteluissa saatujen vastauksien toistuvuus eli yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet ja erityisesti huomioita herättävät seikat. Näiden luokittelujen avulla luodaan yhteenvetona kehittämistehtävän toimenpide-ehdotuksia kehityskeskustelukäytäntöihin ja niihin suoraan tai välillisesti liittyviin toimintoihin. Toimenpide-ehdotuksia tarkastellaan arvojen ja asenteiden osalta, menetelmien ja käytäntöjen osalta sekä työkaluina käytettävien lomakkeiden osalta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän toteutus aloitettiin tutkimalla yrityksessä voimassa olevia käytäntöjä ja niihin liittyvää dokumentaatiota. Toteutus on lähtenyt nykytilakartoituksella kohdeyrityksen yhden liiketoimintayksikön aiheeseen liittyvien toimintojen syvemmällä perehtymisellä sekä tutustumalla omien kokemusten ja prosessikaavioiden kautta yrityksen kehityskeskustelu- ja osaamisenkehittämiskäytäntöihin. Nykytilaa selvitettiin tutustumalla henkilöstön osaamiskartoituksiin ja toimenkuvauksiin sekä näistä muodostuneisiin dokumentteihin. Dokumenttitutkimuksien ja teoreettiseen tietopohjaan perehtymisen jälkeen, kehittämistehtävän toteutukseen muodostui tietyt linjaukset, joita lähdettiin toteuttamaan. Ennen toteutusta käytiin keskustelua toimeksiantajan kanssa kehittämistehtävän toteuttamisen yksityiskohdista ja aikatauluista. Nykytilaa ja henkilöstön käsityksiä liittyen tutkimusongelmaan lähdettiin kartoittamaan teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa henkilöstön uskomuksista, mielipiteistä ja kokemuksista osaamisen johtamisesta, osaamiskartoituksista, kehityskeskusteluihin valmistautumisesta, prosessista ja niissä syntyvistä tuloksista sekä yrityksen sisäisestä markkinoinnista ja sen vaikutuksesta tutkimuksen aiheeseen. Teemahaastatteluiden jälkeen haastateltaville lähetettiin vielä sähköpostilla lyhyt kahden kysymyksen kysely tutkimuksen tarkentamiseksi. Lisäksi tehtiin haastattelu yrityksen henkilöstöhallinnon edustajalle, jotta näkökulmia saatiin laajennettua.

7.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Teemahaastatteluiden toteutus aloitettiin teemojen määrittelyillä, mitkä muodostuivat nykytilakartoituksissa ja teoreettisen tietopohjaan perehtymisen avulla. Teemojen määrittelyssä muodostettiin neljä eri teemaa, joihin haastatteluita varten muodostettiin avainsanoja keskustelun ylläpitämisen helpottamiseksi. Teemahaastatteluiden teemoiksi valikoitui tutkimusongelman mukaisesti seuraavat: kehityskeskusteluiden roolit ja käytännöt, kehityskeskusteluiden osa-alueet ja tulokset, osaaminen ja sen kehittäminen, osaamisen johtamismenettelmät sekä sisäinen markkinointi. Teemahaastattelussa käytetty runko ja teemojen avainsanat löytyvät tarkemmin opinnäytetyön liitteestä kaksi (2). Haastatteluiden jälkeen osallistuneille lähetettiin vielä aiheeseen liittyen lyhyt kysely, jossa oli kaksi kysymystä. Toisessa kysymyksessä oli vaihtoehdot ja toinen oli avoin tekstikysymys. Sähköpostilla lähetetty kysely on liitteessä kolme (3).

Tutkimuksessa kartoitettiin lisäksi kohderyhmää, jota teemahaastatteluissa haastateltaisiin. Yrityksellä on toimintaa monessa eri liiketoimintayksikössä ja tämä oli yksi lähtökohdistista, jolla valintaa pyrittiin ohjaamaan. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä 15 henkilöä yrityksestä. Haastateltavia oli näin ollen erilaisista työtehtävistä ja eri henkilöstöryhmistä sekä erilaisessa työelämän vaiheessa olevia. Haastateltavat olivat olleet työelämässä 2 - 30 vuotta, jonka toivottiin tuottavan laajan skaalan erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Keskimäärin haastateltavat olivat olleet työelämässä 16 vuotta. Haastateltavien valinta suoritettiin listaamalla kaikki yrityksen liiketoiminnat ja toiminnot. Tämän jälkeen laskettiin, kuinka monta henkilöä jokaisesta kategoriasta haastatellaan ja sen jälkeen valittiin haastateltavat niin, että haastateltavia oli jokaisesta henkilöstöryhmästä ja erilaisessa työelämän vaiheessa olevia.

Haastatteluihin valituille soitettiin ja kerrottiin, että heidät on valittu kehittämistehtävän kohderyhmäksi ja kysyttiin suostuvatko he haastateltaviksi. Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen. Puhelun jälkeen heille lähetettiin sähköpostitse virallinen kutsu (LIITE 1), jossa aiheesta kerrottiin vielä tarkemmin. Lisäksi heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohta ja aikaa haastattelulle varattiin 1,5 tuntia. Haastattelut suoritettiin kahdenkeskinä, luottamuksellisina ja haastateltavilta kysyttiin erikseen lupa haastatteluiden nauhoittamiseksi.

7.2 Kehityskeskusteluiden tutkimustulokset ja kehityskohteet

Teemahaastatteluiden aineiston purkaminen suoritettiin kuuntelemalla haastatteluiden tallenteet ja täydennettiin niiden avulla haastatteluiden aikana kirjoitettuihin tekstien litterointeihin. Haastatteluiden tulokset purettiin tämän jälkeen eri teemoihin, jotka olivat valmistautuminen ja menetelmät, osaamiskartoitukset ja johtamismenetelmät, varsinainen keskustelu, lomake ja tulokset sekä vuorovaikutus ja sisäinen markkinointi.

Näiden teemojen alle purettiin haastatteluaineisto alateemoihin. Valmistautuminen teeman alateemoina olivat; valmistautumismenetelmät, oma valmistautuminen, positiiviset kommentit, arvostelevat kommentit, ajankohta ja paikka, kehityskeskustelukäytännöt, ryhmäkehityskeskustelut, erilaiset vaihtoehdot. Seuraavan teeman, osaamiskartoitukset ja osaamisenjohtamismenetelmät alateemoina oli osaamiskartoitus, osaamisenjohtamismenetelmät, kehityskomentit, positiiviset kommentit ja lomake.

Varsinainen keskustelu, lomake ja tulokset teeman alla oli keskustelu (strategiayhteys, lomake, eteneminen), keskustelun kulku, muu kehitys, palaute, kehityskomentit, lomake, lomakkeen kehitys, positiiviset kommentit. Neljännen teeman eli vuorovaikutus ja sisäinen markkinointi alateemoina olivat sisäisen markkinoinnin kehitys, vuorovaikutuksen kehitys, kommentit sisäinen markkinointi, kommentit vuorovaikutus.

Näihin alateemoihin purettuihin haastatteluaineistoihin merkittiin vielä lisäksi samansuuntaisten kommenttien toistuvuus, jonka avulla saatiin hyvä käsitys tiettyjen asioiden painosta. Puretun materiaalien avulla laadittiin yhteenveto, johon lisättiin HR-asiiantuntijan haastatteluaineisto ja yhdistämällä ne teoreettiseen tietopohjaan, laadittiin seuraavassa kerrotut kehittämiskohteet. Seuraavassa teemahaastatteluiden tuloksia esitellään niin, että niihin on yhdistetty syntyneet kehittämisehdotukset. Kehittämisehdotukset perustuvat teemahaastatteluiden tuloksiin ja muodostuivat niissä saatujen näkemysten ja kokemusten perusteella, siksi kehittämisehdotukset on hyvä esittää haastattelutulosten yhteydessä.

7.2.1 Kehityskeskustelukulttuuri ja sisäinen markkinointi

Kehityskeskusteluihin liittyy yhtenä osana molemmin puolinen palautteen antaminen. Palautteen antaminen ei kaikilta suju aivan luonnostaan, vaan sitä pitää harjoitella ja yrityksen mahdollisuuksien mukaan edistää tietyin käytännöin. Tätä edesautetaan esimerkiksi luomalla sisäisen palautteenannonkulttuuria yritykseen. Sisäisen palautteenannon kulttuurin luomiseen pitää tunnistaa sisäiset asiakkaat ja muistuttaa henkilöstöä sisäisten asiakkaiden palvelemisesta samalla tavoin kuin ulkoista asiakasta palvellaan. Eräiden haastateltavien mukaan pitäisi olla jopa sisäisten asiakkuuksien yhteyshenkilöt, joka helpottaisi palautteen antamista rajapintoihin ja toisi työntekijöille enemmän merkityksellisyyttä työhön.

Henkilöstön vuorovaikutus- ja viestintätaitoja pitäisi myös kehittää järjestämällä erilaisia asenne- ja viestintäkoulutuksia. Näitä voidaan toteuttaa osittain oman henkilöstön toimesta ja tarvittaessa ostaa koulutuspalveluna ulkopuolisilta toimijoilta. Myös oppilaitoksien koulutustarjonnan hyödyntäminen on näiden taitojen kehittämiseen erinomainen vaihtoehto.

Sisäisen palautteenannon kulttuuria voidaan edistää luomalla sisäiset palvelulupaukset. Samalla voidaan luoda mittaristot sisäisen palvelun laadunmittaamiseen. Palvelulupauksien luominen yhdessä yksiköiden henkilökunnan kanssa lisää vuorovaikutusta ja yhteishenkeä sekä lisää kaikkien ymmärrystä eri tehtävien vaikutuksesta toisiinsa. Eräs haastateltava kertoi ”Voisi olla esimerkiksi tiimien sisäisiä lupauksia ja sen kautta muodostettaisiin yksiköiden välisiä lupauksia”. Näiden lupauksien näkyviin tuominen johtaa hyvin osaamisen ja ymmärryksen lisääntymiseen siitä mitä yrityksessä tehdään ja mitä vaikutuksia omalla tekemisellä on muiden tekemiseen.

Tutkimuksen mukaan sisäisen markkinoinnin toiminnot vahvistaisivat kehityskeskusteluiden merkitystä, ja kun johto on sitoutunut antamaan kehityskeskusteluiden tavoitteista yhdessä henkilöstön ja henkilöstöhallinnon kanssa lupauksen, siitä mihin vuositteittain kehityskeskusteluiden avulla pyritään, voidaan kehityskeskusteluiden merkitystä yrityksen strategian jalkauttamisessa korostaa. Tämä lupaus voidaan laatia kirjallisesti ja viestiä siitä henkilöstölle vuorovaikutuksellisista tilaisuuksista.

Yhdessä luotua lupaus voidaan korostaa laatimalla uuden brändin mukaista sanastoa tukemaan viestiä. Yhdessä laaditut, johdon aloitteesta asetetut, kehityskeskustelulupaukset mahdollistavat oppivaksi energiayhtiöksi muuttumisen. Lupauksesta muodostuu vuorovaikutuksen kehä, jonka avulla oppimista tapahtuu. Mahdollista on lisätä merkityksellisyyttä laatimalla lupaus tukeva kehityskeskusteluiden kantava ajatus.

Kehityskeskusteluiden kantava ajatus kertoo, mitä kehityskeskustelut ovat, miten niitä käydään ja mitä niiden avulla pyritään saavuttamaan. Pori Energian kehityskeskusteluiden kantava ajatus voisi olla: Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esimiehen yhteinen luottamuksellinen keskustelutilaisuus työtehtävien ja olosuhteiden kehittämiseksi. Niiden avulla selvitetään kokonaiskuvaa henkilöstöön vaikuttavista tekijöistä sekä valmistaudutaan tulevaisuuteen. Niitä käydään vähintään kerran vuodessa ja sovitujen asioiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Niiden avulla luodaan henkilöstön kehittämissuunnitelma ja lisätään vuorovaikutusta henkilöstön kesken.

Kehityskeskusteluiden avulla saavutettuja tuloksia pitäisi markkinoida sisäisesti eri kanavissa. Näin voidaan samalla edistää kulttuuria, jossa pidetään sisäisiä markkinointitilaisuuksia myös yrityksen nykyisistä tuotteista ja palveluista sekä pitää lanseeraustilaisuuksia uusista tuotteista tai palveluista. Kehityskeskusteluiden sisäistä markkinointia voidaan pitää hyvänä valmistautumisena ja virittäytymisenä.

7.2.2 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Tutkimuksen teemoissa käsiteltiin kehityskeskusteluihin valmistautumisen nykytilaa, mahdollisuuksia ja sen vaikutuksia keskusteluiden kulkuun tai keskusteluissa syntyviin tuloksiin. Valmistautumisen osalta yrityksen käytännöt olivat hyvin asettuneet haastateltavien omiin käytäntöihin ja poikkeuksetta henkilöt olivat käyneet täyttämässä kehityskeskusteluihin liittyvän valmistautumislomakkeen, kun heille oli tullut kutsu keskusteluihin. Kommenttina eräältä haastateltavalta tuli että ”nykymuotoiseen kehityskeskusteluun ei tarvitse valmistautua” ja ”valmistautuminen nykymuodossaan tuntuu pakotetulta ja kaavamaiselta, varsinkaan kun ei ole ollut tietoa erilaisista valmistautumismenetelmistä”.

Suurin osa kävi myös tarkastelemassa edellisessä kehityskeskusteluissa käytyjä asioita ja niissä sovittujen toimenpiteiden toteutumista pohdittiin valmistautumisessa. Valmistautumislomake koettiin hyvänä työkaluna aiheiden pohdintaan ja esimiehelle työkaluksi esimiehen roolissa valmistautumiseen. Kokemuksien mukaan tämä oli hieman liian yksipuolinen ja osittain nähtiin tarvetta esimiehen lomakkeelle alaisen suuntaan, jossa annetaan palautetta valmiiksi menneestä ja henkilön kehittymisestä. Haasteena tällaiselle lomakkeelle saattaa tulla, kun varsinaista keskustelua aletaan käydä, että se ohjaa kehityskeskustelua jo aloituksesta.

Valmistautumisen osalta koettiin nykyiset käytännöt hieman kevyiksi ja niiden avulla ei täysin pysty valmistautumaan asian tärkeyden osoittamalla tavalla. Valmistautumisen osalta koettiin olevan kehitettävää ja poikkeuksellisesti jollain oli ollutkin aikaisemman työnantajan palveluksesta hyviä kokemuksia tietystä menetelmästä. Katsottiin, että esimiehiä ei ole riittävästi valmennettu tai koulutettu pitämään kehityskeskusteluita tai kehityskeskusteluiden tavoitteet olivat epäselvät. Hyvä keino täydentää osaamisen mahdollista vajetta on kehityskeskustelukoulutukset tai -valmennukset. Koulutuksia voidaan räätälöidä erikseen esimiehille tai työntekijöille kohdistetuiksi. Koulutukset ennen kehityskeskustelukierroksen aloittamista auttavat osapuolia valmistautumaan keskusteluihin paremmin. Koulutuksia voidaan ostaa koulutusorganisaatioilta, mutta parempana vaihtoehtona koulutuksia voisi pitää oman henkilöstön toimesta, jolloin myös yrityksen strategianäkökulmaa saataisi jo tässä vaiheessa mukaan kehityskeskusteluprosessiin.

7.2.3 Kehityskeskustelukäytännöt

Tutkimuksessa selvitettiin erilaisten kehityskeskustelukäytäntöjen mahdollisuuksia. Haastatteluissa kävi ilmi selvästi, että samat käytännöt eivät varmasti sovi kaikille yrityksessä työskenteleville. Ryhmäkehityskeskustelumahdollisuutta pidettiin keinona, jolla pystyisi valmistautumaan varsinaiseen omaan kehityskeskusteluun ja ryhmäkehityskeskustelu toisi mahdollisesti myös ryhmää lähemmäs toisiaan sekä lisäisi vuorovaikutusta ryhmän kesken. Ryhmäkehityskeskusteluja pidettiin todella hyvänä lisänä, vaikka kokemusta sellaisista ei kenelläkään ollut. Riskinä ryhmäkehityskeskusteluiden onnistumiselle pidettiin sitä, että puheliaat ihmiset ovat pelkästään äänessä.

Tähän auttaa osallistavan menetelmän mukaan ottaminen, jonka avulla kaikki pystyvät vaikuttamaan keskustelun lopputulokseen.

Erään haastateltavan kommentti kehityskeskustelukäytännöistä oli ”Silloin, kun kaikki asiat ovat kunnossa, kuten motivaatio, riittää kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu, muuten pitäisi olla enemmän”. Kehityskeskusteluihin osallistuvat ovat jokainen työelämän eri vaiheessa ja tämä tulisi ottaa huomioon yrityksen käytännöissä. Se, että onko kehityskeskusteluita neljä, kaksi tai kerran vuodessa ei ole ratkaiseva tekijä. Positiivista asennoitumista kehityskeskusteluita kohtaan edesauttaa joustavat käytännöt. Kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu pitää olla jokaisen oikeus ja velvollisuus, mutta muut käytännöt pitäisi sopia esimiehen kanssa erikseen ja henkilöstöhallinnon edesauttaa käytäntöjen sopivuudessa. Erään haastateltavan kommentti joustavista käytännöistä oli ”Joustavat kehityskeskustelukäytännöt lisääisivät oman työn arvostusta ja merkitystä omasta työpanoksesta”. Kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ilman seurantakeskustelua jää varsin ohkaiseksi kehittämistä ajatellen.

7.2.4 Kehityskeskustelun ajankohta, kulku ja lomake

Kehityskeskusteluiden ajankohdan vaikutusta kehityskeskusteluihin vaikuttaviin asioihin ei nähty tässä kohtaa näyttelevän suurta roolia, ainakaan valtaosan haastateltavien mielestä. Eräs haastateltava pohti, että ”Miksi ne ovat tammi- helmikuussa? Eikö niiden pitäisi olla ennen seuraavan vuoden budjetin kiinnittämistä?”. Ajankohdalla haastattelutuloksien mukaan ei ole merkitystä, jos kyseessä on kehityskeskustelu. Mikäli keskustelussa on kyseessä puhtaaksi vain tulos- ja tavoitekeskustelu, kohde yrityksessä käytössä oleva ajankohta on sopiva. Varsinkin kun käydään keskusteluita kyseisen vuoden tavoitteista ja tuloksista sekä tarkastellaan samoja asioita edeltävältä vuodelta.

Kehityskeskusteluiden paikan suhteen haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä. Niiden ei missään nimessä tule olla esimiehen työhuoneessa. Erään haastateltavan kommentti oli ”Voisi olla hyvä, että kehityskeskustelu ei olisi edes samalla tontilla, jossa työpaikka sijaitsee”. Paikan olisi hyvä olla neutraali molempien osapuolien suhteen ja

tilanteen antaa ajaa istumajärjestyksen valintaan. Keskusteluun virittäytyminen koettiin tärkeäksi. Aluksi pitäisi olla mahdollista hetki keskustella muusta kahvin ääressä ja virittäytyä tunnelmaan. Puhelimet sulkea ja molempien pystyä olemaan hyvin läsnä tilaisuudessa. Tietokoneella oleva lomake antaa helposti esimiehelle mahdollisuuden osittain turvautua näytön suojaan, joten sen suhteen on pyrittävä istumapaikkoja tarkastelemaan. Ihannetilanteessa yrityksessä voisi olla erikseen kehityskeskusteluita varten muotoiltuja tiloja, jossa nämä asiat on etukäteen mietitty.

Haastatteluiden avulla sai selkeän käsityksen siitä, että strategian jalkauttaminen on epäonnistunut ainakin kehityskeskusteluiden osalta. Kyseessä ei ole vain nykyinen strategiakausi, vaan sama toistuu hyvin pitkältä, eli ajalta jolloin yritys on ottanut kehityskeskustelut säännölliseksi prosessiksi. Suuren osan haastateltavien kommentteista aiheesta voi kiteyttää lyhyeen lauseeseen ”Ei ole ollut lainkaan strategiyhteyttä”. On syytä tarkastella, miten yrityksen pitäisi yhdistää strategian jalkauttaminen kehityskeskusteluihin ja niissä tarkasteltaviin osa-alueisiin, jotta keskusteluita käyville tulisi tunne strategian läsnäolosta myös kehityskeskusteluissa.

Keskustelun kulkuun teoriassa mainittua 80/20-mallia ei pidetty kovinkaan realistisena vaan keskustelun tulisi haastateltavien mielestä olla 50/50, joka on toimiva muussa keskustelussa. Erään haastateltavan mukaan nykyinen käytössä oleva lomake ohjaa keskustelua ennemminkin suuntaan 20/80. Esimiehen rooli korostuu tässä kohtaa siten, että hänen on tulkittava tilannetta ja pyrittävä johdattelemaan erilaisin kysymyksin alaista puhumaan enemmän, jotta hän kokee keskustelun tasapuoliseksi. Vaarana on, että pelkästä tulos- ja tavoitekeskustelusta tulee esimiehen yksinpuhelua.

Nykyisin käytössä oleva lomake herättää henkilöstössä sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Joidenkin mielestä lomakkeen johdosta keskustelusta tulee rikkonainen ja kokonaisuutta ei pysty hahmottamaan selkeästi. Toisaalta taas strukturoitu lomake antaa hyvän selkeän pohjan ja se on kaikille sama. Erään haastateltavan kommenttina lomakkeesta oli, että ”Vastaukset ohjautuvat ja toistuvat kun kysymykset ovat vuodesta toiseen samoja”. Positiivisena kommenttina tuli esimerkiksi, että ”Koulutussuunnitelmapohja on hyvä lakisääteisiä koulutuksia varten”.

Menetelmänä yrityksessä käytäviin kehityskeskusteluihin strukturoitu lomake on toimiva, kunhan sen avulla pystytään antamaan vaikutelma kehityskeskusteluiden strategiyhteydestä. Lomakkeen tulee myös ohjata ja varmistaa, että kehityskeskusteluissa käydään kehittämisenäkökulmaa työntekijän itsensä näkökulmasta, työyhteisön osalta ja tiimin osalta johon työntekijä mahdollisesti kuuluu. Kehittämisenäkökulmaa pitää tarkastella myös johtamisen ja esimiestyönosalta sekä organisaation ja prosessien näkökulmasta. Lomakkeen tulee myös pitää sisällään tarkastelua työvälineiden, viestinnän osalta sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta ja ohjata rakentavan palautteen antamiseen. Eräiden haastateltavien mukaan lomakkeen tulisi olla avoin ympäri vuoden, näin sinne voisi käydä kirjaamassa aika ajoin asioita. Tämä olisi samalla osa valmistautumista.

Nykyisin käytössä oleva lomake kattaa näistä hyvin suurimman osan, mutta tuloksien perusteella on syytä tarkastella niiden rakenteellista sijoittelua ja sanavalintoja. Lisäksi on hyvä avata kysymyksiin tarkennuksena, mitä jokaisella kysymyksellä pyritään kartoittamaan. Lomakkeeseen voisi lisäksi tuoda kysymyspankin, josta keskusteluun osallistuvat voivat valita tiettyjen teemojen alta erilaisia kysymyksiä ja näin ollen mahdollisesti saada keskusteluun lisäarvoa. Haastateltavien mielestä omien toimenkuvien läpikäynti ja mahdollinen päivittäminen kehityskeskusteluiden käynnin yhteydessä olisi toimiva käytäntö ja näin toimenkuvien päälinjaukset päivittyisivät tai tulisivat ainakin tarkistetuiksi säännöllisesti.

Kehityskeskusteluiden kulun kannalta lomakkeen avulla päästään hyvin etenemään, ja vaikka keskustelu välillä ajautuu aiheen ohi, niin lomakkeen avulla on esimiehen mahdollista saattaa keskustelu takaisin raiteilleen, jotta kehityskeskusteluun varattu aika pystytään käyttämään parhaan lopputuloksen saattamiseksi.

7.2.5 Seuranta ja tulokset

Kuten aikaisemmin teorian luvussa 5.9. mainitaan, että kehityskeskusteluiden tuloksena syntyy ainakin dokumentti siitä, että keskustelu on käyty. Tuloksena on hyvä syntyä dokumentti sovitusta asioista. Erään haastateltavan kommentti tuloksista oli seuraava ”Tuloksena on syntynyt dokumentti tietojärjestelmään, jota ei ole sen jälkeen seurattu”. Teoriaosassa kappaleessa 4.6 kerrotaan myös, että kehityskeskusteluissa mahdollisesti syntyvät henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ovat tärkeä osa ja antavat pohjan yrityksen henkilöstön kehittämissuunnitelmaan. Henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa tulisi hyvin näkyä strategian jalkautuminen henkilöstön osamistarpeen lisäämiseen. Erään haastateltava kertoi, että ”Nykyisten kehityskeskusteluiden tuloksena ei synny kehityssuunnitelmaa vaan lakisääteisten koulutusten suunnitelma”. Tutkimuksen tulokset kertovat hyvin, että nykyisten kehityskeskusteluiden tuloksena on syntynyt dokumentti, jota on hyödynnetty tietynlaisessa koulutussuunnittelussa ja näiden toteutumista on tarkasteltu joko valmistauduttaessa uuteen keskusteluun tai vasta varsinaisessa keskustelussa.

Kehityskeskusteluissa syntyvä henkilökohtainen kehityssuunnitelma ei tarvitse olla kovinkaan laaja dokumentti, vaan se voisi olla erillinen liitetiedosto nykyiseen yrityksessä käytettävään tietojärjestelmän lomakkeeseen. Esimerkiksi liitteen 4 mukainen. On myös mahdollista laatia samaan tai erilliseen suunnitelmaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Pitkän aikavälin kehityssuunnitelma voi olla esimerkiksi strategiakauden pituinen, jota päivitetään samassa syklissä strategian kanssa. Erään haastateltavan kommentti oli, että ”Henkilökohtainen PTS loisi tiettyä varmuuden ja merkityksellisyyden tunnetta”. PTS:llä tässä tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmaa.

Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumisen seuranta on mahdollista tehdä myös seuraavissa kehityskeskusteluissa, mikäli niitä käydään useammin kuin kerran vuodessa. Seuranta voidaan toteuttaa myös järjestelmän avulla siten, että järjestelmä lähettää sähköpostina linkin järjestelmän dokumenttiin tietyin aikavälein. Näin sovittuja asioita tulevaa varmemmin tarkasteltua ja voidaan esimerkiksi sopia erillinen tilannekatsauspalaveri esimiehen kanssa, jossa sovittuja asioita tarkastellaan. Sopiva aikaväli voisi olla luokkaa 3 - 6 kuukautta.

7.3 Osaamisen kehittämisen tutkimustulokset ja kehityskohteet

Tutkimuksen yksi osa-alue käsitteli henkilöstön osaamista ja sen ylläpitämistä sekä käytössä olevia osaamisen johtamismenetelmiä pääpainona osaamiskartoitukset ja niiden hyödyntäminen. Osaaminen on yksi kehityskeskusteluiden osa-alue ja tärkeä osa henkilöstön kehittämissuunnitelmaa.

7.3.1 Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoituksien osalta tutkimuksen tulos kertoi selkeästi niissä olevan kehittämistä tai ainakin tehtyjen kartoitusten osalta on paljon vajaakäyttöä. Jokaisen haastateltavan osalta tultiin siihen tulokseen, ettei osaamiskartoituksia nykyisellään käytetä tai hyödynnetä mihinkään. Positiivisena kommenttina osaamiskartoituksia kohtaan eräs haastateltava kertoi ”Osaamiskartoitukset on hyvä lähtökohta kehityskeskusteluihin ja henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatimiseen”.

Nykyisin käytössä olevassa tietojärjestelmässä tehtävässä osaamiskartoitukseen nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia. Toisten mielestä numeerinen valinta on todella haasteellinen ja vaikea, mutta toisten mielestä taas selkeä ja helppo. Kattavan osaamisen kartoittamiseksi on hyvä tapa käyttää numeerista arviointia, jota sitten voidaan täydentää kirjallisesti tehden tarkennuksia. Osaamiskartoitukset on hyvä täyttää itsenäisesti ja käydä lävitse esimiehen kanssa. Näin saadaan kattavampi näkemys henkilön osaamisesta yleisesti ja varsinaista toimenkuvaa ajatellen.

Osaamiskartoituksien kehityskohteina selvisi, että nykyiset numeraaliarviointien määritykset pitää luoda selkeiksi ja hyvin ymmärrettäviksi. Menetelmä, jossa on arviointi 1 - 4 ilman tekstiselitteitä ei toimi tai ei anna riittävää kuvaa henkilön osaamisesta. Ehdotuksena on, että numeroarvostelua laajennetaan viisi-portaiseksi ja laaditaan sanalliset selitykset. Nämä voisivat olla 0= ei tarvitse tätä osaamista, 1= tarvitsee, mutta ei osaa juuri mitään, 2= osaa, mutta tarvitsee lisäkoulutusta, 3= osaa riittävästi nykyisen työn kannalta, 4= osaa käyttää työssään ja kehittää sekä tarvittaessa kouluttaa muita. Näin saadaan numeerisille osaamisarvioinneille selkeät selitteet ja niiden avulla

voidaan tehdä tulkintoja. Näiden lisäksi kunkin osaamisalueen kohdalla voi olla vielä erikseen, onko osaaminen kriittinen tehtävän kannalta sekä haluaisiko henkilö osata.

Tällaisen menetelmän avulla on mahdollista luoda tietojärjestelmän avulla osaamisen lisäämistä varten tarvittavia analyysejä. Voidaan tehdä eri yksiköihin osaamisvajeanalyysejä ja luoda koulutussuunnitelmia, joko henkilökohtaisia tai yksikkökohtaisia. Koulutusten pitämiseen voidaan käyttää henkilöitä, joilla on osaamista kouluttaa muita, jolloin koulutusten kustannukset pysyvät pienempinä ja samalla syntyy merkityksellisyyttä työhön ja yhteisöllisyys lisääntyy sekä siirretään osaamista yrityksen sisällä. Lisäksi yksiköt voivat itse määritellä minkälaista osaamista heillä tarvitaan tulevaisuudessa ja hyödyntää osaamiskartoituksia osaamisvajeen tulkintaan.

Toimiva osaamiskartoitus on henkilöstöhallinnon työkalu koulutuksien suunnitteluun ja kohdistamiseen oikeille niitä tarvitseville henkilöille. Henkilöstöhallinnon on mahdollista ylläpitää sen avulla osaamiskarttaa ja antaa esimiehille sen avulla apua kehityskeskusteluiden käymiseen.

7.3.2 Osaamisen johtamismenetelmät

Osaamisen johtamisen menetelmiä kohdeyrityksessä käytetään voimalaitosympäristössä sekä erilaisessa kenttätyöskentelyssä hyvin ja toimivasti. Samaa ei olla pystytty toistamaan muussa ympäristössä, johtuen erilaisista toimien luonteenpiirteistä. Lakisääteisten koulutuksien ylläpitämiseksi yrityksessä on hyvin systemaattinen toimintamalli, jonka avulla ne tulee käytyä ennen kuin niin sanotusti vanhenevat. Koulutusten käymisen tietojen ylläpitämiseen käytetään samaa tietojärjestelmää kuin osaamiskartoitusten ja kehityskeskusteluidenkin käymiseen.

Yrityksessä hyödynnetään kattavasti parityöskentelyä, jossa toisena parina on aina niin sanottu vanhempi asentaja tai kokenempi tekijä. Erilaisten kehittämisprojektitöiden ja muutosprojektien avulla annetaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja työskennellä erilaisissa työryhmissä. Käytössä on ollut myös työkiertomenetelmiä, joista on hyviä kokemuksia juuri voimalaitostyötekijöiden osalta. Uuden henkilön aloitta-

essa työtehtäviään laaditaan yrityksessä tarkka perehdyttämissuunnitelma, jonka toteutumista tarkastellaan aika ajoin esimiehen toimesta. Perehdyttämiskäytännöt ovat hyvin hoidettuja ja kattavat laajasti kaikki tarvittavat osa-alueet.

Yrityksen työntekijät saavat vuoden aikana käydä omaan ammattiin liittyvillä kursseilla tai koulutuksilla, joiden tarkoituksena on oman osaamisen ylläpitäminen, uusien näkemysten löytäminen ja verkostoituminen. Näiden koulutuksien ja kurssien osalta kehityskohteena on koulutuksien vaikuttavuuksien arviointien puuttuminen. Koulutuksen jälkeen olisi hyvä käydä esimiehen kanssa keskustelua sen vaikuttavuudesta, jolloin koulutuksissa opitut asiat on mahdollista siirtää myös muiden tietouteen. Käytäntö voidaan sisällyttää viikko- tai kuukausikoulutuksiin, jossa niistä on mahdollista käydä keskustelua.

Toimivien osaamisen johtamiskäytäntöjen laajentaminen koskien kaikkia yrityksen yksiköitä ja toimintoja on suositeltavaa, kuten työnkierto, jota voidaan toteuttaa lyhyinäkin jaksoina mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi mahdollisen mentorointikäytännön käyttöönottoaminen lisäisi ihmisten osaamista sekä mahdollisesti motivaatiota. Mentoroinnin avulla saadaan myös merkityksen tunnetta työntekemiseen. Mentorointi voidaan toteuttaa ensin kokeiluna ja kerätä kokeilun avulla siitä kokemuksia.

Kohdeyrityksessä on monta eri liiketoimintayksikköä ja tutkimuksen haastateltavien mukaan olisi hyvä pitää paljon enemmän sisäisiä koulutuksia erilaisista aiheista ja yrityksen eri tuotteista. Sisäisten koulutuksien avulla kasvatetaan luottamusta henkilöstön kesken sekä lisätään yhteishenkeä ja mahdollisesti kasvatetaan henkilöstön sitoutumista sekä tärkeimpänä lisätään henkilöstön osaamista.

Osaamisen siirtämistä henkilöstön kesken ja osaamisen lisäämistä mahdollistamaan käytäntöön kannattaa ottaa erilaisia teemoja sisältäviä kokouksia. Nämä voidaan yhdistää nykyisellään toimiviin sovittuihin kokouksiin laajentamalla niiden pituutta hieman. Nämä käytännöt tukevat yrityksen uutta brändiä ja lisäävät haastatteluissa selvinnyttä vuorovaikutuksen puutetta. Teemoina voi olla erilaiset kehittämispäivät, tiimipäivät ja koulutuspäivät tai yhdessä sovittu vapaamuotoinen aihe.

Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen pitäisi olla ainakin jossain määrin esimiesten avulla yrityksen henkilöstötoimintojen koordinoima. Näin erilaiset hyvät toimintamallit ja -menetelmät siirtyvät jokaisen tietoisuuteen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli tarkoitus selvittää ”Miten kehityskeskustelukäytäntöjä ja siihen liittyviä osa-alueita voidaan kehittää parantamaan asennoitumista kehityskeskusteluita kohtaan?” Tutkimuksissa saatiin selville varsin kattavasti nykyisiin käytäntöihin liittyvät ongelmat ja haasteet. Yrityksessä vuosien mittaan samanlaisiksi ajautuneet kehityskeskustelut olivat tulleet tilaan, jossa kaikkien kanssa ei saatu käytyä kehityskeskusteluita tai ne eivät olleet johtaneet toivottuun tulokseen. Tutkimuksen apukysymyksinä oli ”Miten osaamiskartoituksia ja osaamisen kehittämismenetelmiä nykyisin hyödynnetään kehityskeskusteluiden tukena?” sekä ”Miten sisäisen markkinoinnin keinoja käytetään osaamisen kehittämisen tukena yrityksessä?” Myös näihin kysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia ja tunnistettiin kehityskohteita, joiden avulla voidaan mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön asennoitumiseen kehityskeskusteluita kohtaan. Lisäksi näiden kehittämiskohteiden avulla pystytään luomaan enemmän vaikuttavuutta kehityskeskustelukäytäntöihin ja niissä syntyviin tuloksiin. Tutkimuksessa haastatteluihin ja tietopohjaan perustuvien kehityskohteiden yhteenveto on liitteessä viisi (5). Yhteenvetoon on tehty ajallista priorisointia osaksi sähköpostilla lähetetyn jatkokyselyn perusteella, jossa tärkeimmiksi asioiksi kehityskeskusteluiden onnistumiselle kerrottiin valmistautuminen, kehityssuunnitelma ja esimiehen ja alaisen keskusteluyhteys eli vuorovaikutus. Kyselyn tuloksena tärkeimpänä pidettiin henkilökohtaisen kehityssuunnitelman syntymistä sekä työtehtävien kirjaamista. Työtehtävien kirjaaminen on nykyisin ollut toimiva käytäntö. Sähköpostikyselyn tulokset liitteessä kuusi (6).

8.1 Kehityskohteiden yhteenveto

Sisäisen markkinoinnin osalta yritykseen tulisi luoda kehityskeskusteluja koskevat sanastot ja lupaukset, joiden avulla niiden merkitystä voidaan korostaa. Sisäisen palvelukulttuurin luominen on yksi osa-alue, jota kehittämällä voidaan asennoitumista palautteen antamiseen kehittää. Samalla tulisi luoda sisäiset palvelulupaukset. Palvelulupausten avulla on mahdollista alkaa mitata sisäistä palvelun laatua. Henkilöstön viestintätaitojen parantamiseen voisi järjestää eri sisältöisiä koulutuksia.

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen tulisi aloittaa vuosittaisilla koulutuksilla niin esimiehille kuin alaisillekin. Kehityskeskusteluiden vaikuttavuutta lisäämään valmistautumisessa täytettävään ja keskustelun apuna käytettävään lomakkeeseen pitää selvittää eri kysymyksien ja teemojen tavoitteet eli mitä niillä pyritään saavuttamaan, esimerkiksi erilliset vihjelaatikot. Lisäksi on tärkeä pystyä yhdistämään yrityksen strategia tähän yhteyteen. Lomakkeen yhteyteen voisi myös rakentaa teemapankin, josta voisi halutessaan valita erilaisia teemoja ja kysymyksiä. Lomake voisi olla avoinna ympäri vuoden ja henkilöstöä ohjeistettaisiin kirjaamaan sinne asioita aika ajoin.

Kehityskeskustelukäytäntöjen joustavuutta lisäämällä luodaan mahdollisuus erilaisessa työelämän vaiheessa oleville ja luodaan arvostuksen tunnetta. Ryhmäkehityskeskustelukäytännön lisääminen kehityskeskusteluohjelmaan antaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun valmistautumiseen ja samalla lisää vuorovaikutusta. Lisäksi kehityskeskustelukäytännöistä voisi laatia toimintajärjestelmäohjeen, jossa kerrotaan, miten keskustelu aloitetaan, miten siihen virittäydytään ja mikä merkitys keskusteluilla on.

Kehityskeskusteluiden tuloksena pitää syntyä lyhyen aikavälin kehityssuunnitelma, kun pyritään henkilöstön johdonmukaiseen kehittymiseen. Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ja henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa pitää säännöllisesti tarkastella. Tähän voidaan järjestelmän toimesta luoda muistutusviestikäytäntö.

Osaamiskartoitusten hyödyntämiseen kehityskeskusteluiden apuna ja osaamiskehittämisessä on parannettava tekemällä muutoksia osaamisen arviointi asteikoihin. Numeriset arvot on muutettava viisi-portaikkoiseksi, ja niille on annettava sanalliset selitykset, kuten luvussa 7.3.1. on tarkemmin kerrottu. Näiden avulla pystytään luomaan osaamistarve- ja koulutustarveanalyysit. Osaamisen johtamisen osalta on määritettävä koulutuksien vaikuttavuuden arviointikäytännöt sekä järjestettävä erilaisia sisäisiä koulutuksia.

8.2 Tulosten vaikutuksien arviointi

Tutkimuksen mahdollisten tulosten vaikutusta kehityskeskusteluiden tulosten ja niihin asennoitumiseen voidaan mitata vasta myöhemmin, kun kehityskohteita on kokeiltu käytäntöön. Kehityskohteiden mahdollisena vaikutuksena yritykseen syntyy joustavat kehityskeskustelukäytännöt, joiden tuloksena syntyy henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia. Lisäksi mahdollisten osaamiskartoitusmuutosten myötä yrityksessä pystytään paremmin tunnistamaan nykyinen osaaminen ja sen myötä laatimaan analyyseja koulutustarpeista ja niiden avulla järjestämään koulutuksia.

Henkilökohtaisien kehittämissuunnitelmien ja oikeasti hyödynnettävissä olevien osaamiskartoitusten avulla pystytään yrityksessä laatimaan henkilöstön kehittämissuunnitelma ja hyödyntämään sitä henkilöstöstrategian luomisessa. Osaamisen kehittämiskäytäntöjen yhtenäistämällä ja sisäisen palvelukulttuurin luomisella voidaan yritykseen luoda hyvä vuorovaikutuskulttuuri, jossa palautetta on helppo antaa.

Tulosten kehittämiskohteiden avulla on mahdollisuus päästä kehityskeskusteluiden käymisen osalta siihen, että henkilöstöstä 100 % käy henkilökohtaisia kehityskeskusteluita ja tämän lisäksi suurin osa voisi osallistua ryhmäkehityskeskusteluihin. Opin- näytetyön työn tuloksena syntyi paljon erilaisia kehittämiskohteita, joka katsottiin lopputuloksen kannalta paremmaksi kuin esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeen tai osaamiskartoituksen kehittäminen detajitasolla. Tässä tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että kokonaiskehittämispotentiaalin havainnollistamisella päästään paremmin suunnittelemaan toimenpiteitä eteenpäin ja vaikuttamaan kehityskeskusteluiden käymisasteen toteutumistasen kohoamiseen.

8.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi käytetyn tallennustekniikan selkeys tai se, että onko haastatteluita suoritettu tarpeeksi laajalle otannalle. Tähän vaikuttaa aineiston luokittelu tai litteroinnin tarkkuus. Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan haastatteluiden toistettavuutta eli jos haastatellaan samaa henkilöä uudelleen, saadaan aina sama tulos. Reliabiliutta voidaan tarvittaessa pyrkiä todentamaan

myös rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä, jolla myös pitäisi tulla kutakuinkin sama tulos tai käyttää kahta eri vastausten tulkitsijaa, jotka molemmat päätyvät samaan tulokseen. Tutkimuksen reliabiliuteen vaikuttavat kuitenkin varsin monet seikat, kuten ajassa tapahtuva muutos, jokaisen yksilön kokemustensa perusteella tekemät tulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2000, 186.)

Tutkimuksen reliabiliuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että tutkimuksessa kerrotaan tarkkaan tutkimuksen laatu ja tarkka kuvaus siitä, miten tutkimus on tehty ja se, miten tuloksiin on päästy. Tutkimuksen rakennevalidiuksessa tarkastellaan tutkimuksen perimmäistä tarkoitusta eli sitä, onko tutkittu sitä asiaa, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Validius käsittää myös sen, että onko tutkimusmenetelmä ollut oikea tutkimusongelman selvittämiseksi. Tutkimuksen ulkoinen validius tarkoittaa sitä, että pystytään tutkimustuloksia yleistämään ja toistamaan erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 187 - 188.)

Kehittämistehtävän kannalta todettakoon, että haastateltavien määrä oli tutkimuksen luonteen huomioon ottaen riittävä. Varsinkin kun kyseessä oli laadullinen tutkimus, jonka avulla pyrittiin selvittämään henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä. Tutkimukseen osallistuneet olivat monen ikäisiä ja heillä oli näin ollen erilainen määrä kokemuksia tutkimuksen aiheesta. Tämän avulla saatiin hyvää perspektiiviä tutkittavaa ilmiötä koskien.

Tutkijan omaa luotettavuutta tutkimuksen suhteen todistaa se, että tutkimuksen tekijä ei ole yrityksessä henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä vaan on erikseen perehtynyt aiheeseen ja tutkittavaan ilmiöön. Tutkijalla on aikaisemmin työelämästä kokemusta kehityskeskusteluiden ja työelämän osaamiseen liittyvistä asioista, joten aihe ei ollut tutkijalle täysin tuntematon ja tutkijalla on työelämän kokemusta yli kymmenen vuotta, joka antaa pohjaa tutkimuksen työelämään kytkeytymiseen. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että tutkijan ja haastateltavien välillä vallitsi todella hyvä luottamus.

8.4 Tulosten hyödynnettävyys

Kohdeyrityksen lisäksi tutkimuksen kehittämiskohteita voidaan hyödyntää myös muualla ainakin siltä osin, että kussakin yrityksessä vallitsevia kehityskeskustelukäytäntöjä on syytä tarkastella kriittisesti varsinkin, jos henkilöstön asennoituminen niitä kohtaan vaikuttaa negatiiviselta. Löytämällä oikeat koko henkilöstölle ja ainakin valtaosalle sopivat käytännöt voidaan kehityskeskusteluiden avulla saavuttaa henkilöstön kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. Samalla kun pystyy luomaan henkilöstöön sellaisen asenteen, että kehittämällä itseäsi kehität samalla nykyistä työtäsi ja sen toimintaympäristöä.

On myös hyvä havaita, että kehityskeskusteluihin liittyy monta eri vaihetta ja niissä kaikissa voi löytyä pieniä kehityskohteita. Lisäksi on syytä tarkastella käytössä olevan tietojärjestelmän kyvykkyyksiä ja tunnistaa myös sen mahdolliset rajoitteet.

8.5 Omat näkemykset ja odotukset

Opinnäytetyön aiheen valinta onnistui hyvin ja energia-alalla olevan murroksen myötä on tärkeä, että yrityksessä on toimivat käytännöt henkilöstön johdonmukaista kehittämistä koskien. Kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusten toimivat käytännöt antavat mahdollisuuden löytää henkilöstön osaamistarpeeseen liittyviä tekijöitä. On syytä muistaa myös pitää yllä kulttuuria, jonka avulla asioita mahdollistetaan.

Itselle tutkimuksen myötä syntyi varsin hyvä käsitys kehityskeskusteluista ja syntyi ymmärrys osaamisen eri osa-alueista. Sain myös hyvän käsityksen eri yksiköiden toimintatavoista ja haastatteluiden myötä tietoa eri ihmisten kokemuksista aiheen tiimoilta. Teemahaastattelussa yllätyin, kuinka hienosti haastateltavat ottivat vastaan varsin pitkän haastattelutuokion. Todella suuri kiitos heille siitä. Ennakko-odotuksena itselläni oli, että haastatteluita en voisi nauhoittaa, mutta yllätyin täysin, kun sain kuitenkin luvan nauhoitukseen. Nauhoitukset eivät häirinneet haastatteluita lainkaan.

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli minulle oppimisprosessi. Se kuinka vaikea yksinkertainenkin aihe on rajata, ei voi kuvitellakaan ennen kuin sitä alkaa tehdä. On hieno

huomata, että prosessin aikana oppii koko ajan jotain uutta. Olen itse tyytyväinen aiheen valintaan ja opinnäytetyön lopputuloksena syntyneisiin tuloksiin, vaikka olisi hieno ollut nähdä niiden mahdolliset vaikutukset jo prosessin aikana. Tuloksien avulla syntyi yritykseen näkemys kehittämiskohteiden osalta ja opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää niiden eteenpäin saattamiseksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

DIMECC:n julkaiseman tutkimuksen loppuraportti 2016. Future Industrial Services. Viitattu 5.12.2018. http://hightech.dimecc.com/system/attachments/files/000/000/052/original/DIMECC_116_FutIS_ebook.pdf?1479380064

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 7.12.2018. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J. & Saarela-Kinnunen, M. 2015. Tapaus ja tutkimus=Tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-Kustannus, 180-190.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus Oy Vantaa.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy.

Kaukolämpöalan strategia. Energiateollisuus ry. Viitattu 26.11.2018 <https://energia.fi/ajankohtaista_ja_materiaalipankki/materiaalipankki/kaukolampoalan_strategia_toimialan_suunnannayttaja.html>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: PS-Kustannus, 70-85.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact Oy.

- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehitys 2.0, kehityskeskusteluista vuoden paran työpäivä. Multiprint Oy Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: Talentum Media Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintatointoon. Sipoo: Silverprint.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallituksen osaamistarveraportti. 2017. Energia-alan osaamistarpeet tulevaisuudessa. Viitattu 5.12.2018. https://www.oph.fi/download/183937_Energia-alan_osaamistarpeet_tulevaisuudessa.pdf
- Pori Energian brändikäsikirja 2018. Viitattu 5.12.2018.
- Pori Energian HR-asiantuntija. Henkilökohtainen tiedonanto 29.11.2018.
- Pori Energian HR-Strategia. Viitattu 27.11.2018.
- Pori Energian toimintajärjestelmän ohje - henkilöstön kehittäminen 2017. Viitattu 5.12.2018.
- Pori Energian tilinpäätös ja toimintakertomus 2017. Viitattu 5.12.2018.
- Rope, T. 2005 Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Suomen Ekonomien internet-sivut. Viitattu 1.12. 2017. <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena, onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen - näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimushanke Digitalisaation vaikutukset kaukolampoalalla, Deloitte 2016. Viitattu 26.11.2018. <https://energia.fi/ajankohtaista_ja_materiaalipankki/materiaalipankki/digitalisaation_vaikutukset_kaukolampoalalla.html>

Tutkimushanke Kaukolämpöön liittyvä palveluliiketoiminta, Valor Oy.2015. Energiateollisuus ry. Viitattu 26.11.2018 <https://energia.fi/ajankohtaista_ja_materiaalipankki/materiaalipankki/kaukolampoon_liittyva_palveluliiketoiminta_-_tutkimushanke.html>

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Energia 33/2018. Joustava ja asiakaskeskeinen sähköjärjestelmä. Älyverkkotyöryhmän loppuraportti. 2018. Viitattu 1.12.2018. <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-346-7>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Työkykytalo. Viitattu 6.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY kirjapainoyksikkö.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 6.12.2018 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Zeithaml, V, A. & Bitner, M, J. 2003. Service Marketing: Integrating customers focus across the firm. New York: McGraw-Hill.

Teemahaastattelukutsu

Lähtettäjä: Riikonen Tomi

Lähetetty: perjantai 12. lokakuuta 2018 8.45

Vastaanottaja:

Aihe: Teemahaastattelu

Hei

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja työelämälähtöinen opinnäytetyö kuuluu osaksi tutkintoa. Opinnäytetyöhön sisältyy teoriaan perehtymisen lisäksi tutkimuksellinen osio, jonka toteutan teemahaastattelujen muodossa. Opinnäytetyöni käsittelee osaa osaamisen johtamisesta ja siihen liittyvien käytäntöjen tutkimista osaamiskartoitusten ja kehityskeskustelujen avulla luotuja kehittämissuunnitelmien tarkastelua sekä vuorovaikutuksen merkitystä näihin.

Teemahaastattelujen avulla pyrin saamaan käsityksen teidän näkemyksistä nykyisistä osaamiskartoituksista ja kehityskeskustelun eri osa-alueista sekä vuorovaikutukset ja sisäisen markkinoinnin käsityksistä. Haastatteluissa käytän tarvittaessa ja niin sovittaessa nauhuria, jotta saan parhaiten kaiken keskusteluissa esille tulleeseen muistiin. Aineisto ei päädy kenenkään muun tietoisuuteen, eikä sitä tulla käyttämään suoranaisesti sellaisenaan hyväksi. Haastatteluissa nauhurin käyttö ei ole välttämätöntä ja tarkoituksena on saada käsitys aiheen ympärillä vallitsevasta nykytilasta ja näkemyksistä. Haastatteluissa keskustellaan eri teemojen aiheista ja pyrin selkeyttämään tarvittaessa niiden käsitteitä.

Haastatteluja tulen tekemään jokaiseen liiketoimintayksikköön ja henkilöstöryhmään. Haastattelu kestää arviolta noin tunnin.

Teema 1 Kehityskeskustelujen roolit ja käytännöt

Teema 2 Osaaminen ja sen kehittäminen

Teema 3 Kehityskeskustelun osa-alueet ja tulokset

Teema 4 Vuorovaikutus, sisäinen markkinointi ja osaamisenjohtamismenetelmät

Ystävällisin terveisin,

Teemat ja teemahaastattelun apusanasto

Teema 1 Kehityskeskustelujen roolit ja käytännöt

kehityskeskustelu koostuu valmistautumisesta, keskustelusta ja jälkihoidosta.

- valmistautuminen (valmistautumismenetelmät)
 - osaamiskartta
 - 360
 - ryhmäkehityskeskustelut
 - tavoite ja tuloskeskustelut
 - suorituskortti
 - kyselytunti
 - valmennukset
 - perehdytykset
- kehityskeskustelun paikka ja aika
- oma rooli, osaaminen, omaksumistavat
- alaistaidot, itsensä johtaminen
- esimiehen rooli, osaaminen, luottamuksen rakentaminen
- 80/20
- Kehityskeskustelukäytännöt (nykyiset käytännöt)
- Mahdolliset erilaiset kehityskeskustelukäytännöt
 - Päivittäiskeskustelut (ei varsinaisia kehityskeskusteluja)
 - tulos ja tavoitekeskustelut kerran vuodessa
 - tulos ja tavoitekeskustelut puolivuositain
 - tulos ja tavoitekeskustelut vuosineljänneksessä
 - tulos ja tavoitekeskustelut kerran kuukaudessa
 - kehityskeskustelut kerran vuodessa
 - varsinainen kehityskeskustelu ja seurantakeskustelu
 - kehityskeskustelut vuosineljänneksittäin
 - kuukausittaiset kehityskeskustelut
 - satunnaiset kehityskeskustelut ilman selkeää käsitystä jatkosta
 - ryhmäkeskustelut
 - erilaiset osaamiskartoitukset ja oppimissuunnitelmat
 - työhyvinvointitutkimukset ja niiden purkaminen
- Viritytään tulevaisuuteen
 - Tiedon kulku
- Hyödyllisyyteen vaikuttavat seikat
 - Tulokset? Kulttuuri kehityskeskusteluja kohtaan? Systemaattinen seuranta? Palautteen anto?
 - Toimenpiteiden toteutuminen
- Palkkakeskustelut?

Teema 2 Kehityskeskustelun osa-alueet ja tulokset

- keskusteluiden eteneminen (strategia-yhteys?)
- lomakkeet, kokemuksia näkemyksiä nykyisistä lomakkeista ja kysymyksistä
- tavoitteet
- tulokset (+palaute)
- Henkilökohtainen kehittyminen

- Kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttavat tekijät
- oivalluksia
- Kehittymissuunnitelma
- Kehittämissuunnitelma
- Ohjeistus kehityskeskusteluiden käymiseen?
- Onko tarkasteltu kehittämisenäkökulmaa työntekijän, työyhteisön, tiimin, johtamisen ja esimiestyön, organisaation ja prosessien, työvälineiden, organisaatiokulttuurin, viestinnän ja työhyvinvoinnin osalta.
- Tuloksena kartta joka kertoo suunnan?

Kehityskeskusteluiden tulokset ja seuranta

Teema 3 Osaaminen ja sen kehittäminen

- Osaamisen ylläpitäminen
- Osaamisen kehittämisen menetelmät
- Millaista osaamista pitäisi analysoida
- Kyseenalaista, reflektoi
- Onko esimiehesi täyttänyt sinun osaltasi kartoituksen?
- Koulutussuunnitelma ja kehittymissuunnitelma
- Osaamistarve vs koulutustarve
- Työnkuvaukset (toimenkuvaukset)
- Nykyisten käytäntöjen hyvät puolet
- Merkitys
Kehittämällä itseäsi, kehität nykyisetä työtä ja toimintaympäristöä
Kehittymissuunnitelma, kirjataan menetelmät ja aikataulu
Onko kirjattu taitoja, joita et ole voinut hyödyntää
Henkilöstön kehittämissuunnitelma

Teema 4 Vuorovaikutus, sisäinen markkinointi ja osaamisenjohtamismenetelmät

- Vuorovaikutuksen merkitys
- vaikutus asenteeseen osaamiskartoituksia ja kehityskeskustelua kohtaan
- Osaamisenjohtamismenetelmiä
- Merkitys osaamisessa
- Suhtautuminen ja vaikutus, miten voidaan edistää
- Sisäiset asiakkaat, ketkä koet
- Sisäisen asiakkaan palaute
- Sisäinen palvelun laatu
- tuotteiden ja palveluiden esittelemine, kehitystyö
- sisäinen luottamus
koulutus on yksi keino:
- kokonaisnäkömyksen opettaminen
- asenne koulutus
- viestintä, myynti ja palvelutaitojen kehittäminen
- kehitettävä uusia työkaluja oppimiseen

Sähköpostikysely

Lähetettäjä: Riikonen Tomi

Lähetetty:

Vastaanottaja:

Aihe: Teemahaastattelu

Voisitko vastata lyhyesti vielä näihin kysymyksiin?

Mitkä ovat mielestäsi keskusteluiden tärkeimmät osa-alueet (laita kolme tärkeintä järjestykseen)?

työtehtävät

arvot

organisaation tavoitteet

omat tavoitteet

kehityssuunnitelma henk.koht (pitkäaikaväli ja lyhyt aikaväli)

palkkaus

työssä viihtyminen

henkilökohtainen jaksaminen

tiimin tavoitteet

tehtävä muutokset

urasuunnitelmat

työolosuhteet

tulokset

muu mikä?

Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi eniten kehityskeskustelun onnistumiseen?

HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSSUUNNELMA (Kehityskeskustelulomakkeen liite)				
Nimi				
Työtehtävä				
Kehittymistarve/ Kehittymistavoite (lyhyt ja pitkäaikaväli)	Toimenpiteet (koulutus, työkierto, itseopiskelu vms)	Aikataulu	Edistymisen Seuranta (milloin, miten ja kuka arvioi)	Kuittaus (kun tavoite saavutettu)
Kehityssuunnitelman tarkistus Allekirjoitukset esimerkiksi kehityskeskusteluissa		Työntekijä	Esimies	

(Viitala 2005, 259)

KEHITYSKOHTTEIDEN YHTEENVETO

PRIORITEETTI 1 (TULEVAT KESKUSTELUT)

Merkityksellisyys

Sanastot (kantava ajatus, lupaukset)

Kehityskeskusteluiden tarkoituksen viestintä

Valmistautuminen

Kehityskeskustelukoulutukset vuosittain (HR tai ulkoinen)

Lomakkeeseen vihjelaatikot (Infot)

Keskustelu

Ryhmäkehityskeskustelukäytännöt

Joustavat keskustelu käytännöt

Toimenkuvauksien läpikäynti keskusteluissa

Strategiayhteyden luominen

Ohjeistuksen laadinta (rento aloitus, virittyminen, merkitys)

Seuranta ja tulokset

Lyhyen aikavälin kehityssuunnitelma

PRIORITEETTI 2 (SEURAAVAT KESKUSTELUT)

Merkityksellisyys

Sisäisen palvelukulttuurin luominen, palvelulupaukset

Sisäisen palautteenannon kulttuurin kehittäminen

Viestintäkoulutukset

Lomake

Ympäri vuoden avoin lomake

Lomakkeen teemoittelu, kysymyspankki

Osaamiskartoitukset

Pisteytyksen uudistus (0-4)

Osaamistarveanalyysi

Koulutustarveanalyysi

Seuranta ja tulokset

Muistutusviestit järjestelmästä

Osaamisen johtaminen

Koulutuksien vaikuttavuuden arviointikäytännöt

Sisäisen koulutusten lisääminen

PRIORITEETTI 3 (TULEVAISUUDESSA)

Merkityksellisyys

Tuotteiden ja palveluiden markkinointi sisäisesti, lanseeraustilaisuuksia

Sisäisten asiakkuuksien yhteyshenkilöt

Sisäisen palvelun laadun mittaaminen

Kehityskeskustelutulosten mainostaminen

Ajankohta ja paikka

Kehityskeskustelutilojen muotoilu

Ajankohdan tarkennus

Seuranta ja tulokset

Kehittymissuunnitelman koordinointi yhdessä esimiesten ja henkilöstötoimintojen kanssa

Henkilöstön kehittämissuunnitelman laadinta

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen käytäntöjen yhtenäistäminen

Erilaisten teemapäivien yhdistäminen nykykäytäntöihin

