

**HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIÄ
ORGANISAATION TUESTA KEHITTÄMISELLE
YHTIÖSSÄ X**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Eveliina Vasara
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iiris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Eveliina Vasara	
Työn nimi Henkilöstön näkemyksiä organisaation tuesta kehittymiselle yhtiössä X	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 31.5.2021	Sivumäärä 42 +3
Tiivistelmä - Abstract <p>Tässä tutkielmassa tarkasteltiin organisaation tukea kehittymiselle henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, millaisia näkemyksiä henkilöstöllä on organisaation tuesta osaamisen kehittämiseksi ja urakehitykselle. Lisäksi tarkasteltiin henkilöstön näkemyksiä suorituksen arvioinnin ja kehityskeskustelun suhteen, sillä ne voidaan nähdä yhtenä oleellisena kehittymisen tukemisen kanavana.</p> <p>Tutkielman aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla tietyn organisaation asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskenteleviltä työntekijöiltä. Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin sekä tilastollisia menetelmiä että laadullisen sisällönanalyysin periaatteita.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstön näkemykset organisaation tuesta kehittymiselle ovat vaihtelevia. Osa vastaajista koki saavansa tukea ja mahdollisuuksia kehittymiseensä, kun taas osa koki jäävänsä niistä paitsi. Tulosten perusteella esimiehen rooli kehittymisen tukijana on oleellinen, minkä vuoksi esimiesten kykyä ohjata ja edistää kehittymistä on tärkeää tukea. Tulokset antavat myös viitteitä siitä, että kehittymismahdollisuuksien tasa-arvoista toteutumista, sekä henkilöstön mahdollisuuksia tuoda esiin omia näkemyksiään ja toiveitaan kehittymisen suhteen voisi olla hyvä vahvistaa.</p>	
Asiasanat Henkilöstövoimavarojen kehittäminen, osaamisen kehittäminen, urakehitys, kehityskeskustelu	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.2 Tutkimustehtävä	8
1.3 Tutkielman rakenne	8
2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN.....	9
2.1 Menetelmiä osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämisen merkitys.....	11
2.2 Urakehityksen tukeminen ja sen merkitys yksilölle ja organisaatiolle	13
2.3 Suorituksen arviointi ja kehityskeskustelu kehittymisen tukena.....	14
3 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	19
3.1 Tutkimusmenetelmä	19
3.2 Kyselytutkimus	19
3.3 Aineiston analyysi	21
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	22
4.1 Kyselyyn vastanneiden kuvaus.....	22
4.2 Tilastolliset analyysit.....	24
4.2.1 Tuki osaamisen kehittämislle	25
4.2.2 Urakehityksen tukeminen	26
4.2.3 Suorituksen arvioinnin ja kehityskeskusteluprosessin toteutuminen.....	27
4.2.4 Taustamuuttujien yhteys henkilöstön näkemyksiin organisaation tuesta kehittymislle	29
4.3 Laadullinen sisällönanalyysi.....	33
4.3.1 Kehittymiseen kannustava ilmapiiri ja kehittymistä edistävän toiminnan mahdollistaminen	33
4.3.2 Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä.....	35
4.3.3 Työntekijän osallisuuden huomioiminen.....	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	37
5.1 Johtopäätökset.....	37
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	39
LÄHTEET	40
LIITTEET.....	43

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Monilla aloilla työympäristöt ovat muuttuneet entistä vaativammiksi, kun työelämässä tapahtuu jatkuvasti nopeita muutoksia ja uudistuksia. Tämä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa kehittymistä ja osaamisen uudistamista. Sitran (2019) tekemän selvityksen mukaan jatkuvalla oppimisella, osaamisen kehittämisellä ja tarvittavan osaamisen varmistamisella on merkitystä sekä yhteiskunnan, yhteisön että yksilön tasolla. Yhteiskunta hyötyy jatkuvasta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä taloudellisesti, sillä korkeatasoisella osaamisella voidaan ylläpitää kilpailukykyä sekä luoda menestystä esimerkiksi kehittämällä uusia innovatiivisia tuotteita, palveluita ja teknologioita. Yhteisöjen, kuten työnantajaorganisaatioiden tasolla oppiminen ja kehittyminen johtaa osaaviin työntekijöihin ja siten myös kilpailukyvyn saavuttamiseen. Yksilön kannalta yksi merkittävä oppimisen ja kehittymisen seuraus on työkyvyn säilyttäminen. Oman osaamisen tulee pysyä työn vaatimusten tasolla, jotta työn tekeminen on mahdollista ja työpaikka säilyy.

Organisaatioiden toiminta ja menestyminen on siis riippuvaista osaavasta työvoimasta. Työntekijälle kehittymismahdollisuudet voivat toimia myös motivoivana ja työn antoisuutta lisäävänä tekijänä sekä olla väylä edetä uralla. Osaamisen kehittyminen on siis parhaimmillaan etu sekä työntekijälle että työnantajalle. (Saari 2013.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön kehittymistä ja erityisesti organisaation eli työnantajan tarjoamaa tukea yksilön kehittymiselle. Jatkuva kehittyminen on muodostunut edellytykseksi pärjätä muuttuneessa työelämässä niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Aiemmin henkilöstön kehittämisen on nähty olevan henkilöstöhallinnon vastuulla ja henkilöstö on nähty pitkälti kehittämisen kohteena. Tämä näkemys on viime vuosina muuttunut suuntaan, jossa jokainen on vastuussa omasta ja koko yhteisönsä osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2013.) Organisaation osaaminen pohjautuu yksilöiden oppimiselle ja osaamiselle. Tämän vuoksi on oleellista, että yksilöt sitoutuvat osaamisensa kehittämiseen ja vastineeksi organisaatiot

sitoutuvat tukemaan yksilöiden kehittymistä tarjoamalla keinoja ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Ruohotie 2002, 11; Viitala 2013.) Toisin sanoen yksilöt saattavat olla itsenäisemmin vastuussa työllistymisestään, mutta toisaalta organisaatioiden tulisi vastineeksi investoida ihmisiin ja tarjota tukea. (Baruch 2004.) Työssä kehittyminen sekä urakehitys voidaan siis nähdä työntekijän ja organisaation yhteisinä prosesseina, joissa organisaation rooli on tukea yksilöitä. Siten työsuhteissa keskeistä on keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus (Ruohotie 2002).

Yksilön arvo työmarkkinoilla määräytyy pitkälti osaamisen mukaan ja siksi yksilön täytyy huolehtia osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä (Heilmann 2011). Työnantajan ja työntekijän välisen suhteen osalta muutosta voidaan tarkastella myös psykologisen sopimuksen käsitteen avulla. Perinteisessä psykologisessa sopimuksessa työntekijän lojaalius palkittiin pitkällä ja varmalla työsuhteella, kun taas nykyinen työelämä ja sen jatkuvat muutokset vaativat organisaatioilta joustavuutta ja jatkuvaa uudistumista. Tämän vuoksi uuden psykologisen sopimuksen mukaan varman työsuhteen sijaan työntekijöitä palkitaan enemmänkin tarjoamalla jatkuvia kehittymismahdollisuuksia ja siten varmistamalla työntekijän työllistyminen myös tulevaisuudessa. (Rousseau 1995; Saari 2014). Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen voi parhaimmillaan vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön ja organisaatioon, vaikka organisaatiolla ei olisi mahdollisuutta tarjota hänelle varmaa ja pitkäkestoista työsuhdetta tai työuraa (Bal Kooij & De Jong 2013).

Toisaalta etenkin uuden sukupolven suhtautumisen työhön on esitetty olevan erilaista kuin aiemmillä sukupolvilla. Työn odotetaan olevan toimeentulon lähteen lisäksi myös muulla tavalla merkityksellistä ja tarjoavan mahdollisuuksia kehittämiseen. Lisäksi sitoutuminen organisaatioon on muuttunut enemmänkin sitoutumiseksi työhön ja tiettyyn tehtävään. (Tuomi & Sumkin 2013.) Yksilön tavoitteet työn ja urakehityksen suhteen voivat vaihdella elämäntilanteen, esimerkiksi perhetilanteen mukaan (Heilmann 2011).

Henkilöstön kehittyminen ja se, että organisaatiot tarjoavat keinoja ja mahdollisuuksia kehittymiselle on siis monestakin syystä muodostunut tärkeäksi pohjaksi niin organisaation menestykselle ja työntekijöiden sitouttamiselle, kuin myös yksilöiden pärjäämiselle muuttuvassa työelämässä. Pelkästään kehittymistä edistävien keinojen tarjoaminen ei kuitenkaan välttämättä riitä, vaan merkitystä on myös sillä, miten ne todellisuudessa toteutuvat ja miten työntekijät ne kokevat. Tutkimuksissa onkin noussut esiin erityinen tarve tutkia henkilöstöjohtamisen keinoja ja niiden vaikutusta nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. (Bowen & Ostroff 2004; Boselie, Dietz & Boon 2005). Henkilöstöjohtamista ja sen menetelmiä on usein tutkittu johdon tai HR-osaston näkökulmasta, jolloin tutkimustulokset ovat pohjautuneet enemmänkin siihen, millaisia käytäntöjä on tarkoitettu käytettäväksi eikä siihen, kuinka nämä käytännöt ovat todellisuudessa toteutuneet tai miten työntekijät ovat ne kokeneet (Khilji & Wang 2006).

Yksi jo yleisesti käytössä oleva keino selvittää henkilöstön odotuksia ja tarpeita ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on

selventää työntekijän työhön liittyviä vaatimuksia, odotuksia ja kehittymismahdollisuuksia (Hätönen 1998, 41). Kehityskeskustelut ovat siis olennainen ja potentiaalinen keino kartoittaa henkilöstön odotuksia ja uratavoitteita ja sitä kautta myös tukea kehittymistä tarjoamalla yksilöllisiä keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän vuoksi tutkimuksessa on tarkoitus selvittää myös, kuinka kehityskeskusteluprosessi tukee kehittymistä ja uratavoitteita.

Kaiken oppimisen edellytys on yksilön oma motivaatio ja halu oppia, mutta organisaatio voi tarjota siihen mahdollisuuksia ja tukea. Koska organisaation oppiminen ja kehittyminen pohjautuu yksilöiden oppimiselle, yksilöiden oppimista ja osaamisen kehittymistä tulee tukea ja edistää (Ojala 2008, 66.) Näin ollen tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että työnantajan ja esimiesten tehtäviin kuuluu tukea organisaation henkilöstön kehittymistä. Tässä tutkimuksessa ensisijaisena tavoitteena on selvittää organisaation tarjoamaa tukea kehittämiselle työntekijöiden näkökulmasta.

Henkilöstön kehittämistä on lähestytty tutkimuskentällä monesta eri suunnasta ja monen eri tieteenalan näkökulmasta. Aihe on ollut johtamis- ja organisaatiotutkimuksen lisäksi pinnalla esimerkiksi kasvatustieteen tutkimuskentällä. Aiheen laajuuden vuoksi siihen on liitetty myös laaja kirjo erilaisia käsitteitä, kuten osaamisen kehittäminen, oppiminen ja oppiva organisaatio. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa aihetta lähestytään aluksi henkilöstön kehittämisen käsitteen (engl. Human resource development, HRD) kautta. Sen jälkeen perehdytään tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin aihealueisiin ja käsitteisiin, eli osaamisen kehittämiseen, urakehitykseen sekä suoritukseen arviointiin ja kehityskeskusteluihin.

Tutkimus tarjoaa erityisesti kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, miten kehittymismahdollisuudet ja organisaation tarjoama tuki kehittämiselle näyttäytyvät henkilöstön näkökulmasta. Vaikka tutkimustuloksia ei voi rajatun tutkimusjoukon vuoksi kovinkaan luotettavasti yleistää kohdeorganisaation ulkopuolelle, tutkimus tarjoaa kuitenkin tietoa asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemyksistä kehittämisen tukemiseen liittyen.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia henkilöstön näkemyksiä organisaation tarjoamasta tuesta kehitymiselle. Tavoitteena on kartoittaa henkilöstön näkemyksiä siitä, missä määrin ja millä tavoin organisaatio tukee henkilöstön kehittymistä. Organisaation tukea kehitymiselle tarkastellaan kolmen osa-alueen, osaamisen kehittämisen, urakehityksen sekä suorituksen arvioinnin ja kehityskeskusteluprosessin osalta. Aihetta lähestytään siis henkilöstön näkökulmasta ja tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia näkemyksiä henkilöstöllä on organisaation tarjoamista osaamisen kehittämisen ja urakehityksen mahdollisuuksista?
 - Missä määrin ja millä tavoin henkilöstön mielestä organisaatiossa tuetaan osaamisen kehittämistä ja urakehitystä?
2. Missä määrin henkilöstön suoriutumista arvioidaan ja kuinka hyödylliseksi henkilöstö kokee sen kehittymisen kannalta?
3. Millaisia ovat henkilöstön näkemykset kehityskeskusteluprosessista kehittymisen tukena?
4. Onko henkilöstön näkemyksissä eroja verrattaessa ikää, sukupuolta, asemaa tai työssäolovuosia?

1.3 Tutkielman rakenne

Seuraavassa osiossa perehdytään tarkemmin tutkimusaiheeseen ja sen taustalla olevaan teoriaan. Sen jälkeen kuvataan tutkimuksen aineistonkeruuta ja analysointimenetelmiä sekä käydään läpi tutkimuksen tulokset. Lopuksi esitellään tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä nostetaan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen nähdään usein osana henkilöstöjohtamista, ja sitä kuvataan kansainvälisesti käsitteellä Human resource development (HRD). Käsitteenä henkilöstövoimavarojen kehittäminen eli HRD on usein nähty hyvin monitulkintaisena ja sitä on määritelty monin eri tavoin (ks. Hamlin & Stewart 2010). Sen vuoksi yhtä kattavaa tai yhdenmukaista määritelmää sen merkityksestä tai sisällöstä on vaikea löytää. Van der Sluis (2007) näkee käsitteen tarkoittavan yksilöiden kehitysprosessia ja määrittelee käsitteen olevan "henkilöstön kehittämistä tai inhimillisen pääoman kasvua organisaatiossa." Nadler ja Nadler (1989) lähestyvät käsitettä hieman käytännönläheisemmin. Heidän mukaansa HRD tarkoittaa ohjattujen, oppimista, henkilökohtaista kasvua ja suoriutumista edistävien kokemusten tarjoamista työntekijöille. McLaganin ja Suhadolnikin (1989) mukaan HRD tähtää sekä yksilön että organisaation tehokkuuden parantamiseen ja siinä yhdistyvät koulutus ja kehittäminen, urakehitys sekä organisaation kehittyminen. Samoin Watkins (1989) määrittelee HRD:n viittaavan sekä yksilön että organisaation kehittymisen edistämiseen erityisesti koulutuksen, urakehityksen ja organisatorisen kehittymisen kautta.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen eli HRD voidaan siis ymmärtää työntekijöiden kehitysprosessina kohti parempaa suorituskykyä ja henkilökohtaista kasvua, mutta toisinaan HRD:n ajatellaan tarkoittavan myös yleistä HR-prosessia, joka johtaa kehittymiseen organisatorisella tasolla. Tällöin keskiössä on enemmänkin organisaation kehittäminen. (Van der Sluis 2007.) Koulutuksen ja kehittymisen sijaan on alettu puhua yhä enemmän oppimisesta (esim. Nadler & Nadler 1989).

Jo jonkin aikaa pinnalla on ollut keskustelu siitä, kenen vastuulla henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön kehittäminen on. Toisaalta esillä on yhä enemmän ollut yritysten kehittämisohjelmat, jotka edistävät henkilöstön kehittymistä, ja toisaalta taas on korostettu henkilöstön vastuuta omasta oppimisestaan, kehittymisestään ja työllistyvyydestään. (Van der Sluis 2007.) Korppoo (2013, 77) sivuaa aihetta määrittelemällä henkilöstöjohtamisen toimijoita sekä heidän roolejaan henkilöstöjohtamisessa. Hänen mukaansa organisaation sisäisiä henkilöstöjohtamisen toimijoita ovat johto, esimiehet, HR-asiiantuntijat ja henkilöstö. Ylimmän johdon vastuulla on strategian laatiminen,

sisältäen myös henkilöstöstrategian. Henkilöstö voidaan nähdä yhtenä organisaation oleellisimmista kilpailuetua ja siten myös menestystä tuottavista tekijöistä. Henkilöstöjohtaminen onkin pääasiassa osaamisen kehittämistä ja johtamista, sekä organisaation ja henkilöstön toiminnan ohjausta ja arviointia.

Esimiehet ovat avainasemassa, kun strategia viedään käytäntöön. Heidän tehtävänä on organisoida osaamisen kehittämistä ja työtehtävien sisältöä sekä motivoida henkilöstöä asetettujen tavoitteiden ja strategisten linjausten saavuttamiseen. Näin ollen esimiesten tulisi toimia yhteyshenkilöinä johdon ja henkilöstön välillä. HR:n tehtävänä taas on toimia henkilöstöjohtamisen asiantuntijana ja määritellä millaista osaamista organisaation strategia, arvot ja kilpailussa pärjääminen vaativat. HR:n vastuulla on tehdä suunnitelmia myös siitä, millaista tarkempaa ammatillista osaamista eri työtehtävissä tarvitaan, ja kartoittaa tällä hetkellä organisaatiossa olevia resursseja ja osaamista, sekä mahdollisia kehitystarpeita. (Korppoo 2013, 77–79.)

Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen kehittäminen ymmärretään aiempiin määritelmiin nojaten yksilöiden kehittymiseen ja kasvuun tähtäävänä kehitysprosessina, josta toisaalta kumpuaa myös kehittyminen organisatorisella tasolla. Tutkimuksessa aihetta tarkastellaan kuitenkin pääasiassa yksilötasolla. Yksilöiden kehittymisen kannalta keskeisinä osa-alueina nähdään osaamisen kehittäminen sekä urakehitys. Yksilön osaamisen kehittäminen ja urakehitys ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja kulkevat käsi kädessä. Heilmannin (2011) mukaan osaamisen kehittäminen mahdollistaa urakehityksen ja toisaalta urakehitys ja uudenlaiset tehtävät edellyttävät osaamisen kehittämistä. Osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää myös oman työllistyvyyden eli uran jatkuvuuden turvaamiseksi muuttuvassa työelämässä.

Nykyinen globaali ja jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva maailma edellyttää oppimista ja siten myös henkilöstön kehittymistä kaikilla tasoilla. Jatkuva muutos ja työssä pärjääminen vaativat yksilöiltä jatkuvaa oppimista. Myös organisaatioiden tulee oppia ja kehittyä jatkuvasti selviytyäkseen muuttuvissa olosuhteissa ja saavuttaakseen kilpailuetua. Näin ollen organisaatioiden tehtävänä on tukea oppimista, sillä organisaation oppiminen pohjautuu yksilöiden oppimiselle. (Van der Sluis 2007.) Tätä voidaan kuvata myös oppivan organisaation käsitteellä. Oppivan organisaation käsite pohjautuu ajatukselle, että organisaatiossa rakennetaan kehittymistä ja oppimista tukeva kulttuuri. Tämä mahdollistaa yksilöiden oppimisen, joka puolestaan johtaa organisaation oppimiseen ja kehittymiseen. (Garavan ym. 2000.)

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen aiemman kirjallisuuden ja aiheesta kertyneen tutkimustiedon avulla. Lisäksi tarkastellaan suorituksen arviointia ja kehityskeskustelua sekä niiden merkitystä kehittymisen tukena. Tarkastelun lomassa pohditaan myös työnantajan ja esimiehen roolia kehittymisen tukemisessa.

2.1 Menetelmiä osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämisen merkitys

Tietoyhteiskuntaan siirryttäessä henkilöstön kehittäminen yleistyi henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen tähtäävänä keinona, mutta henkilöstön kehittäminen oli pitkään lähinnä koulutuksen järjestämistä. 1980- ja 1990- luvun vaihteessa alettiin kiinnittää huomiota myös muunlaiseen työssä tapahtuvaan oppimiseen. Erityisen merkitykselliseksi työssä oppimisen kannalta todettiin työn tekemiseen liittyvä epävirallinen, ei-tarkoituksellinen ja satunnainen oppiminen. Työssä oppimista on tutkittu esimerkiksi osana ammatillisen osaamisen, asiantuntijuuden, oppivan organisaation ja henkilöstönkehittämisen tutkimuskenttiä. 1990-luvun loppupuolelta alkaen työssä oppimisen tutkimus alkoi kuitenkin eriytyä omaksi teoreettiseksi suuntaukseksi ja ilmiöksi. (Collin 2007, 198–200.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on ryhmitelty monin eri tavoin. Salojärvi (2013, 154) on koonnut yhteen erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä ja jaotellut ne kohderyhmittäin. Salojärven jaottelu on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Osaamisen kehittämisen menetelmiä, Salojärvi 2013, 154.

Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiskelu
Henkilöstö	Ammatillinen koulutus Perustaitojen koulutus (IT, kielet) Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus Alaistaidot	Työmenetelmien kehittäminen Työmittaus Prosessin sujuvuuden edistäminen	Mentorointi Työnohjaus	Työparit Projektit Tehtäväkierto Luottamus-tehtävät Osaamisen jakaminen	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja -kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen
Johto ja avainhenkilöt	Johtamis- ja esimieskoulutus Talouskoulutus Strategiakoulutus Johtamisfoorumit Konferenssit	Asiantuntija-konsultointi Johtoryhmä-konsultointi Strategia-konsultointi Benchmarking	Mentorointi Työnohjaus Coaching Prosessi-konsultaatio	Projektit Tehtäväkierto Ulkomaan komennus Verkosto-vastuut Vertaisryhmät	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja -kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen
Työyhteisö	Organisaation kehittämiskoulutus Muutosvalmennus Yhteiset kehittämispäivät	Prosessien kehittäminen Järjestelmien rakentaminen (esim. laatu) Organisaation rakennemuutokset Benchmarking	Prosessi-konsultaatio	Projektit Kehittämishankkeet Yhteiset foorumit ja vuorovaikutustilaisuudet Jatkuva dialogi Story telling	

Kuten taulukosta 1 nähdään, Salojärvi (2013, 154) on ryhmitellyt osaamisen kehittämisen menetelmät koulutukseen, konsultointiin, ohjaukseen, työssä oppimiseen ja itseopiskeluun. Tarkempia menetelmiä on jaoteltu karkeasti kolmen kohderyhmän, henkilöstön, johdon ja avainhenkilöiden, sekä työyhteisön, mukaan. Kun tarkastellaan taulukkoa esimerkiksi henkilöstön osalta, koulutukseen voivat sisältyä esimerkiksi erilaiset ammattitaitoa ja työtehtävässä suoriutumista tukevat koulutukset. Konsultointi taas voi sisältää esimerkiksi työmenetelmien kehittämisen, työmittauksen ja prosessin sujuvuuden edistämisen. Ohjaukseen voivat kuulua esimerkiksi mentorointi ja työnohjaus. Työssä oppiminen taas voi tarkoittaa esimerkiksi työparityöskentelyä, projektityöskentelyä, tehtäväkiertoa, luottamustehtäviä tai osaamisen jakamista. Itseopiskelu sen sijaan voi pitää sisällään esimerkiksi verkko-opiskelua, ammattilehtiin ja -kirjallisuuteen perehtymistä ja verkostoihin osallistumista.

Osaamisen kehittäminen voi siis olla sekä muodollista eli formaalia oppimista, kuten esimerkiksi koulutusten kautta tapahtuva osaamisen kehittäminen, että epämuodollista eli informaalia oppimista, kuten esimerkiksi työn lomassa tapahtuva kehittyminen. Erautin (2004) mukaan useissa aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että suurin osa työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta on epämuodollista eli informaalia. Se voi tarkoittaa oppimista muilta ihmisiltä tai oppimista henkilökohtaisten kokemusten kautta. Eraut (2004) on myös itse tutkinut informaalia oppimista työpaikalla, ja tulosten mukaan yleisimmät oppimistavat olivat osallistuminen ryhmätoimintaan, työskentely muiden kanssa ja muilta oppiminen, haastavien tehtävien tekeminen sekä työskentely asiakkaiden kanssa. Tulosten mukaan myös palautteen antaminen ja saaminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä koettiin erityisen tärkeäksi oppimisen kannalta.

Kuten jo aiemmin todettiin, esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa ja siten myös osaamisen johtamisessa on oleellinen. Viitala (2002) määritteli osaamisen johtamista käsittelevässä tutkimuksessaan esimiehen rooleiksi suunnan selkiyttäjän, ryhmätoiminnan rakentajan ja yksilön kehittymisen tukijan. Suunnan selkiyttäjän roolilla tarkoitettiin erityisesti sitä, että esimies tuo organisaation vision ja strategian osaksi operatiivista toimintaa ja näkyväksi työntekijöille, sekä pitää tavoitteet työntekijöiden mielessä ja selkeyttää niitä jatkuvasti. Lisäksi esimiehen tehtävänä katsottiin olevan vision ja strategian edellyttämän osaamisen määrittely sekä siihen liittyvien tuki- ja kehittymistarpeiden suunnittelu yhdessä alaisten kanssa. Kehittymisen ja tavoitteiden suuntaamisessa nostettiin esimiehen tehtäväksi myös asiakkaan näkökulman ja palautteen esiin tuominen.

Toisena esimiehen roolina Viitalan tutkimuksessa oli ryhmätoiminnan rakentaja. Tutkittavat pitivät ryhmän yhteistä oppimista ja erilaisten osaamisten yhdistämistä keskeisinä asioina organisaation oppimisen ja kilpailukyvyyn kannalta. Lisäksi toimivien ryhmäprosessien ajateltiin olevan tärkeitä informaation ja osaamisen leviämisen kannalta, sekä luovan rohkaisua uuden oppimiseen.

Kolmas rooli Viitalan tulosten perusteella oli yksilön kehittymisen tukija. Ensinnäkin esimiestä pidettiin yksilön kehittymisen kannalta tärkeimpänä ja lähimpänä tukihenkilönä. Esimiehen tehtävänä pidettiin erityisesti oppimisen ohjaamista ja tukemista, mihin katsottiin sisältyvän esimerkiksi yksilöllisten osaamisten arviointi, suunnittelu ja kehittämismahdollisuuksien luominen. Haastateltavien mielestä esimiehen tulisi tukea sekä työssä tarvittavan osaamisen kehittymistä, että jokaisen alaisen henkistä kasvua. Viitalan tulkinnan mukaan pelkän kehittämisen keinojen käytön sijaan oleellisempaa on se, kuinka esimies tiedostaa ja omaksuu roolinsa kehittymisen tukijana. Viitalan tutkimusaineistostaan tekemien päätelmien mukaan osaamisen johtamisessa korostuu vuorovaikutus; se että esimies puhuu, keskustelee ja kuuntelee. Esimies myös luo oppimista tukevaa ympäristöä edistämällä oppimista tukevien toimintamallien ja käytäntöjen kehittämistä sekä oppimista tukevaa ilmapiiriä. Myös Saari (2013) korostaa henkilöstön kuuntelemista kehittymisen suunnittelussa, sillä siten voidaan vahvistaa vastavuoroisuutta yhdistämällä yksilön kehittämistarpeet ja organisaation osaamistarpeet.

Osaamista voidaan siis kehittää monin eri tavoin ja työnantajalla on oma roolinsa oppimisen ja kehittymisen edistäjänä ja osaamisen johtajana. Aiempien tutkimuskirjallisuuden ja -tulosten perusteella erityisesti esimiehen asema henkilöstön kehittämisessä korostuu. Osaamisen kehittämisen tukeminen ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan kehittämismahdollisuuksien tarjoamista, vaan esimieheltä odotetaan myös kykyä keskustella, kuunnella ja luoda oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä.

2.2 Urakehityksen tukeminen ja sen merkitys yksilölle ja organisaatiolle

Näkemykset siitä, mitä urakehityksellä tarkoitetaan, ovat vuosien saatossa muuttuneet. Työelämän muutosten myötä työurat voivat rakentua eri tavalla kuin ennen. Aiemmin työskenneltiin usein samassa organisaatiossa koko työuran ajan ja tavoiteltiin lineaarisia uria, joissa kehitys tapahtui pääasiassa etenemällä organisaation hierarkiassa ylöspäin ilman katkoja. Uusi urakäsitys taas on monimuotoinen ja siten uralla eteneminen voi tarkoittaa erilaisia asioita. Kehitys voi tapahtua etenemällä organisaatiossa ylöspäin tai vaakaasuuntaan, siirtymällä kokonaan toiseen organisaatioon tai suuntautumalla aivan uudenlaisiin tehtäviin. Tämän lisäksi monimuotoisuus viittaa monenlaisiin tapoihin määritellä uramenestystä. Tulojen tai statuksen lisäksi menestys voi tarkoittaa myös esimerkiksi elämän tasapainoisuutta tai autonomista ja vapaata asemaa. Urakäsitys on siis aiempaa joustavampi. (Baruch 2004.)

Myös urajohtamisen käytännöt ovat perinteisesti tukeneet hierarkkista johtamisrakennetta, kun taas uuden käsityksen mukaan niiden tulisi enemmänkin tukea yksilön tarpeita ja pyrkiä yhdistämään yksilön tavoitteet organisaation vaatimusten kanssa. Monissa uudenlaista urakäsitystä kuvaavissa

malleissa päävastuu uran suunnittelusta ja johtamisesta on yksilöllä itsellään, kun aiemmin sen ajateltiin olevan organisaatiolla. Vaikka yksilön oma panos painottuu urakehityksessä, niin organisaatiollakin on siinä oma roolinsa. (Baruch 2003.)

Monimuotoiseen uraan liittyy kiinteästi jatkuva oppiminen ja sen vuoksi organisaation tulisikin tarjota mahdollisuuksia sellaiseen oppimiseen, joka auttaa parantamaan henkilöstön työsuoritusta ja tukee myös tulevaisuuden suoritusvaatimuksia (Ruohotie 2002, 10). Toisin sanoen uudenlaisen urakehityksen tukeminen edellyttää ennen kaikkea oppimista ja kehittymistä tukevia toimintatapoja ja menetelmiä, jotka samalla edistävät työntekijöiden mahdollisuuksia liikkua joustavasti työmarkkinoilla (Zaleska & De Menezes 2007).

Vaikka pitkät urat samassa organisaatiossa eivät enää nykymaailmassa ole itsestäänselvyys tai välttämättä edes työntekijöiden tai organisaatioiden tavoitteena, myös pidemmän aikavälin urasuunnittelusta voi olla etua sekä työntekijälle että organisaatiolle. Saaren (2013) tutkimustulosten mukaan urapolkujen suunnittelulla ja toteuttamisella voidaan parhaimmillaan motivoida työntekijöitä ja samalla sitouttaa heitä organisaatioon. Toisaalta ennalta suunniteltujen urapolkujen avulla myös organisaatio pystyy paremmin ennakoimaan resurssejaan ja tekemään pidemmän aikavälin henkilöstösuunnittelua.

Tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että organisaation ja työnantajan tuki yksilön urakehitykselle tarkoittaa ennen kaikkea yksilön tarpeiden ja tavoitteiden huomioimista ja niiden yhdistämistä organisaation toiminnan suunnitteluun. Urakehityksen tukeminen voi tarkoittaa mahdollisuutta edetä uudenslaisiin tai vaativampiin tehtäviin, mutta samaan aikaan se voi tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta joustavampiin työjärjestelyihin tai työtehtävien mitoittamiseen yksilön elämäntilanteen mukaan. Oleellista on myös mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan sekä omien tarpeiden ja kiinnostusten että muuttuvien vaatimusten mukaan. Tällä tavoin yksilö voi parhaiten varmistaa työllistyvyytensä ja uransa jatkumisen myös tulevaisuudessa riippumatta siitä, jatkuuko ura samassa organisaatiossa vai ei. Yksilön tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen sekä niiden yhdistäminen organisaation toiminnan suunnitteluun ja tavoitteisiin edellyttää tarpeiden ja tavoitteiden kartoittamista. Kartoituksen apuna voidaan käyttää kehityskeskustelua, jota käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

2.3 Suorituksen arviointi ja kehityskeskustelu kehittymisen tukena

Kehityskeskustelut alkoivat Suomessa yleistyä 1980-luvulta alkaen (Viitala 2010). Aluksi kehityskeskusteluista puhuttiin yleisesti käsitteellä esimiesalaiskeskustelu. 1990-luvulla muotoutui kuitenkin vähemmän organisatorista

hierarkkisuutta korostava termi kehityskeskustelu. (Wink 2007.) Kehityskeskusteluista on käytetty vaihtelevasti myös muita nimityksiä, kuten suunnittelukeskustelu, tavoitekeskustelu tai tuloskeskustelu (esim. Ukkonen 1989).

Kehityskeskustelu määritellään usein esimiehen ja alaisen väliseksi, etukäteen sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi, jolla on tietty tavoite ja jota toteutetaan järjestelmällisesti ja säännöllisesti (Autio, Juuti & Wink 2010, 29; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92; Ukkonen 1989, 26). Nykyään kehityskeskustelut ovat monissa organisaatioissa oleellinen osa osaamisen johtamista (Viitala 2010, 220). Kansainvälisissä, erityisesti anglo-amerikkalaisissa tutkimuksissa kehityskeskusteluista käytetään usein nimityksiä, jotka viittaavat vahvasti suorituksen arviointiin (esim. *performance appraisal interviews*). Ajan saatossa on kuitenkin siirrytty pelkästä suorituksen arvioinnista toimintaan, joka sisältää sekä työntekijän arviointiin, osaamisen kehittämiseen, suorituksen parantamiseen ja palkkioiden jakamiseen liittyviä toimia (Fletcher 2001).

Erytyisesti Pohjoismaissa suorituksen arvioinnin lisäksi keskusteluun on liitetty vahvasti myös kehittymisnäkökulma, minkä vuoksi keskusteluista käytetäänkin yleensä nimitystä kehityskeskustelu. Tällainen keskustelu viittaa tasavertaiseen ja dialogiseen keskusteluun kahden henkilön välillä (Asmuss 2008). Toisaalta etenkin kansainvälisten organisaatioiden kehityskeskusteluissa on alettu painottaa vahvemmin arviointia erilaisten suorituksen arviointijärjestelmien avulla. Näin ollen suorituksen arviointi ja työn pisteytykset sekä niiden kytkeminen palkkarakenteisiin ovat yleistyneet myös Suomessa. (Viitala 2010, 215; Wink 2007, 51.) Viitalan (2010, 228) mukaan suoriutumisen arvioinnin painottamista kehityskeskusteluissa olisi hyvä pohtia kriittisesti, sillä monissa anglo-amerikkalaisissa tutkimuksissa on todettu, että arviointiasetelma voi olla ongelmallinen esimiehen ja alaisen tasa-arvoisen kohtaamisen kannalta. Kun esimies toimii arvioijana ja alainen arvioitavana, voi olla vaikeaa saavuttaa aidosti dialogista keskustelua.

Kehityskeskustelu on tänä päivänä usein osa johtamisjärjestelmää, sillä sen avulla voidaan varmistaa, että jokaisen henkilön kanssa keskustellaan ja sovitaan työstä sekä siihen liittyvistä tavoitteista, arviointikriteereistä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksista (Valpola 2000, 13). Suomessa kehityskeskustelu saatetaan usein jakaa kahteen eri keskusteluun, joista toisessa käsitellään tavoitteita ja suoriutumisen arviointia, ja toisessa taas keskitytään enemmän kehittymisen suunnitteluun. (Valpola 2000, 15; Viitala 2010, 218).

Kehityskeskusteluihin liittyen on kirjoitettu monenlaisia teoksia ja oppaita (esim. Lindholm, Pajunen & Salminen 2012; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004; Valpola 2000; Ukkonen 1989). Lisäksi Suomessa on tehty muutamia kehityskeskusteluihin liittyviä väitöskirjatutkimuksia (esim. Mikkola 2016; Ruoranen 2011; Berlin 2008; Wink 2007). Wink (2007) on väitöskirjassaan tutkinut kehityskeskustelujen luonnetta, tarkemmin niiden puhekäytäntöjä ja dialogisuutta, kun taas Berlin (2008) on lähestynyt aihetta keskittyen esimiehen ja alaisen väliseen palautevuorovaikutukseen. Ruoranen (2011) taas on tutkimuksessaan perehtynyt erityisesti strategian välittymiseen

kehityskeskusteluissa ja Mikkola (2016) on tutkinut kehityskeskustelulomakkeen roolia kehityskeskustelussa. Kokonaisuudessaan kehityskeskusteluista on kuitenkin etenkin Suomessa melko vähän tutkimustietoa.

Kehityskeskustelu antaa johdolle ja esimiehille hyvän tilaisuuden sopia toiminnan suunnasta alaistensa kanssa sekä johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on organisaation kehittäminen, joka tapahtuu työntekijöiden kehittymisen kautta. Kehityskeskustelussa työntekijät saavat mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan, ideoistaan ja toiveistaan, mutta samalla se on myös johdolle keino ilmaista odotuksiaan työntekijää kohtaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004; 95, 99.)

Viitalan (2010, 212) mukaan kehityskeskustelut kytkeytyvät organisaation johtamisjärjestelmässä osaksi toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmää, mutta myös osaksi henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen järjestelmää. Siten ne ovat keino edistää ja hallita henkilöstön kehittämistä, urasuunnittelua ja palkitsemista.

Kehityskeskusteluille on kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa esitetty monia eri tarkoituksia, kuten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen arviointi, palkkioiden kohdentaminen sekä organisaation henkilöstöjohtamisen järjestelmien arviointi ja ylläpito. Kehityskeskusteluja on myös pidetty keinona kerätä tietoa henkilöstösuunnittelua ja urasuunnittelua varten. Lisäksi keskusteluiden on ajateltu tarjoavan mahdollisuuksia kartoittaa osaamisen kehittämistarpeita, kuulla työntekijöiden näkemyksiä ja edistää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. (ks. Viitala 2010, 214).

Vähitellen mielenkiinto kehityskeskusteluja koskevissa tutkimuksissa on siirtynyt myös kehityskeskustelun osapuolten väliseen vuorovaikutukseen kehityskeskustelutilanteessa. Aution ym. (2010, 29–30) mukaan kehityskeskustelussa tarkastellaan työntekijän työssä suoriutumista sekä ammatissa kasvamista ja kehittymistä. Keskustelu voi kuitenkin tarjota esimiehelle ja alaiselle myös mahdollisuuden tutustua toisiinsa sekä kehittää yhteistyötään ja esimies-alaissuhdettaan. Tämä voi johtaa avoimempaan ja luottamuksellisempaan, toisin sanoen kehittävään tai kasvua edistävään vuorovaikutussuhteeseen, mikä taas vaikuttaa esimerkiksi motivaatioon, oppimiseen, työssä jaksamiseen ja tehtävien suorittamiseen. Kehittävään vuorovaikutukseen sisältyy keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus.

Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 103–105) puhuvat keskustelun mukavuusrajan mukavuusrajan alapuolella, toisin sanoen välttämään vaativampia aiheita, eivät ole oikeita kehityskeskusteluja. On tärkeää keskustella mukavuusrajan alapuolella olevista aiheista, kuten toiminnan suunnittelusta, koulutustarpeista, tavoitteista ja tuloksista. Keskusteluissa tulisi kuitenkin aina keskustella myös mukavuusrajan yläpuolella olevista aiheista, kuten tunteista, asenteista, arvoista ja ihmissuhteista. Tällaiset aiheet vaativat usein riskien ottamista, vanhojen ajatusmallien rikkomista sekä avoimuutta. Toisaalta mukavuusrajan ylittävät keskustelut ovat usein kaikista merkityksellisimpiä keskusteluja ja saattavat

johtaa siihen, että keskustelija oivaltaa jotakin uutta itsestään tai keskustelukumppanistaan. Siten tällaiset keskustelut myös muuttavat ja kehittävät ihmistä. Aidosti kehittävän dialogisen keskustelun saavuttaminen edellyttää mukavuusrajan ylittämistä (Wink 2007, 54).

Valpola (2000, 164) on koonnut yhteen esimiesten ja alaisten näkemyksiä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tärkeistä seikoista. Näitä ovat tieto tavoitteista sekä yrityksen visioista ja strategioista, molempien osapuolten hyvä valmistautuminen keskusteluun, avoin ja dialoginen vuorovaikutus, palautteen saaminen, sovittujen asioiden seuranta, osapuolten motivaatio ja kiinnostus keskusteluun sekä keskittymisrauha, eli se, että keskustelulle varataan riittävästi aikaa eikä siinä ole kiireen tuntua.

Heini Wink (2007) on kehityskeskustelujen dialogisuutta tarkastelevassa tutkimuksessaan jakanut kehityskeskustelut tulosten perusteella neljään erilaiseen tyyppiin: dialogiseen keskusteluun, monologiseen keskusteluun, debattiin ja tavanomaiseen keskusteluun. Dialogisessa keskustelussa molemmat osapuolet osoittivat toisilleen hyväksyntää ja arvostusta, ja antoivat sekä myönteistä että kriittistä palautetta molemmin puolin. Lisäksi alainen pystyi tuomaan esiin myös esimiehen näkemyksistä eriävät mielipiteensä. Keskustelu ja vuorovaikutus oli siis avointa ja tasa-arvoista.

Monologisessa keskustelussa sen sijaan joko esimies tai alainen hallitsi keskustelua melko yksipuolisesti, jolloin puheenvuorot ja koko keskustelu jakautuivat epätasaisesti. Monologisista keskusteluista puuttui avoin ja toisen osapuolen ymmärtämiseen pyrkivä vuorovaikutus. Tutkimuksen kohteena olleissa kehityskeskusteluissa esimiehen monologi rakentui pääasiassa esimiehen kysymyksistä ja käskyistä, joihin alainen vastasi vahvistaen esimiehen sanomaa tai toistaen ja jäljitellen mielipiteitä. Alaisen monologi taas koostui alaisen pitkistä puheenvuoroista ja kielteisistä lausumista tai kysymyksistä, joihin esimies vastasi vastakysymyksillä, neutraalisuudella tai vahvistuksilla. (Wink 2007.)

Debatissa esimiehen ja alaisen vuorovaikutus oli pinnallista ja keskustelua leimasi esimiehen kielteisyys ja negatiivinen kritiikki alaisen toimintaa kohtaan. Alainen puhui keskustelussa enemmän, mutta esimies käytti kuitenkin keskustelussa valtaa auktoriteettiasemansa varjolla. Tavanomaisessa keskustelussa keskustelu taas oli luontevaa ja sujuvaa, mutta asiat käsiteltiin pintapuolisesti eikä keskustelussa siksi pystytty luomaan tai löytämään mitään uutta. (Wink 2007.)

Keskustelujen epäonnistumiseen voi olla puutteellisen vuorovaikutuksen lisäksi myös muita syitä. Jos kehityskeskusteluja pidetään vain harvoin, on haastavaa saavuttaa avointa keskustelua eivätkä satunnaiset keskustelut myöskään suuresti vaikuta keskustelijoiden ja toiminnan kehittämiseen. Esimiehellä ja alaisella voi myös olla liian vähän tietoa organisaation strategiasta ja tavoitteista, jolloin keskustelun anti jää irralliseksi. Lisäksi voi olla, että keskusteluun ei ole riittävästi aikaa, mikä saattaa usein johtua esimiehen suuresta työmäärästä. Toisaalta jos keskustelun osapuolet eivät ole valmistautuneet keskusteluun riittävästi, keskusteluaika on haastavaa käyttää

tehokkaasti ja keskustelu voi helposti jäädä pinnalliseksi. (Lindholm ym. 2012, 105.)

Wilson ja Western (2000) käsittelivät tutkimuksessaan erityisesti sitä, mitkä asiat saattavat olla esteenä keskustelun tehokkuudelle osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Aihetta lähestyttiin alaisten näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan keskusteluun valmistautumiseen käytetty aika vaihteli hyvin paljon. Tutkimuksessa tuli ilmi, että kehittämisehdotukset tulivat usein arvioijan puolelta. Lisäksi ne määrittyivät lähes aina työn välittömien tai lyhyen aikavälin tarpeiden mukaan sen sijaan, että niissä olisi huomioitu henkilökohtainen kehittyminen tai pidemmän aikavälin kehittyminen. Tutkimuksessa havaittiin, että kehityskeskusteluissa tehtyjä kehityssuunnitelmia ei todellisuudessa usein toteutettu. Syitä olivat ajanpuute, rahan puute, haluttomuus toteuttaa suunnitelmia, suunnitelmien unohtuminen tai muiden asioiden meneminen suunnitelmien edelle. Toinen ongelma tutkimuksen mukaan oli se, että suunnitelmia ei usein käsitelty tai seurattu keskustelun jälkeen ollenkaan.

Osaamisen kehittyminen tapahtuu suurelta osin henkilöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Samoin osaamisen johtaminen rakentuu oppimista tukevan keskustelun ja ilmapiirin pohjalta. Esimiehet ovat avainasemassa luomassa ja mahdollistamassa oppimista ja kehittymistä edistävää ja ylläpitävää keskustelua, ja kehityskeskustelut ovat yksi tähän tarkoitukseen sopiva kanava. Keskustelut tarjoavat esimiehelle ja alaiselle mahdollisuuden paitsi arvioida toimintaa, antaa palautetta ja asettaa tavoitteita yhdessä, myös käydä arvokasta vuoropuhelua kehittymistarpeista -ja toiveista sekä ohjata ja vahvistaa jatkuvaa oppimisprosessia. Näin kehityskeskustelut voivat toimia sekä organisaation nykyisen osaamisen ja kehittymistarpeiden että alaisten henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden kartoittamisen väylänä (Viitala 2002; 133, 188–192.)

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa yhdistyvät määrällinen ja laadullinen tutkimusote. Tutkimus toteutettiin Survey-tutkimuksena, jossa aineisto kerätään standardoidusti eli kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle täsmälleen samalla tavalla. Tarkoituksena on kerätyn aineiston pohjalta pyrkiä kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, joka on yleinen menetelmä Survey-tutkimuksissa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009; 134, 193). Tässä tutkimuksessa aineisto päädyttiin keräämään kyselylomakkeen avulla, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva tutkimuksen kohdejoukon näkemyksistä. Tähän tarkoitukseen kysely sopii hyvin, sillä kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä ja analysoida laaja tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Kyselyaineiston analysoinnissa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Metodikirjallisuuden mukaan kvantitatiiviset eli määrälliset ja kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät voidaan nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina (Hirsjärvi ym. 2009, 136). Kyselyn monivalintakysymysten tuottamaa aineistoa analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS-ohjelmalla ja avointen kysymysten tuottamaa aineistoa taas laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Näin pystyttiin luomaan kokonaiskuva vastaajien näkemyksistä tilastollisten menetelmien avulla, mutta myös pureutumaan syvemmin vastaajien kokemuksiin laadullisen sisällönanalyysin kautta.

3.2 Kyselytutkimus

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla keväällä 2018. Kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmalla ja kysely toteutettiin verkkokyselynä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat henkilöt valitaan yleensä määrittelemällä perusjoukko, josta otetaan otos (Hirsjärvi ym. 2009, 140).

Tutkittavaksi voidaan valita koko perusjoukko, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus tai vaihtoehtoisesti poimia perusjoukosta edustava otos, jonka avulla saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (Hirsjärvi ym. 2009, 180). Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia työntekijöiden käsityksiä kehittymiseen ja sen tukemiseen liittyen. Aineisto kerättiin tietyn organisaation sisältä ja kohdejoukon valintaan vaikutti se, että kaikki tämän osan työntekijät oli mahdollista saavuttaa sähköpostitse ja heillä kaikilla oli mahdollisuus vastata verkkokyselyyn omalta työpäätteeltään. Laajemmalla ja satunnaisemmalla otannalla tulokset olisivat paremmin yleistettävissä, mutta tässä tutkimuksessa kohdejoukko päädyttiin valitsemaan käytännöllisyys, saavutettavuus ja resurssien rajallisuus huomioiden. Kyselyn kohdejoukoksi valittiin kohdeorganisaation konsernipalveluiden suomalaiset työntekijät. Kysely lähetettiin noin 370:lle henkilölle. Kyselyn vastaajat toimivat esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Kyselyyn oli kuitenkin tarkoitus vastata omasta näkökulmasta työntekijänä, mikä ohjeistettiin kyselylomakkeen alussa.

Kyselylomake laadittiin tätä tutkimusta varten yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, mutta kysymysmittarin laadinnan pohjana käytettiin aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Lisäksi kysymyspatteristoa täydennettiin itse luoduilla kysymyksillä, jotka tuottavat tutkimuskysymysten sekä kohdeorganisaation kannalta oleellista tietoa. Teoreettisen taustan perusteella kyselylomake jaettiin neljään osioon, jotka olivat taustatiedot, ammatillisen osaamisen kehittäminen, urakehitys sekä suorituksen arviointi ja kehityskeskusteluprosessi. Ammatillisen osaamisen kehittämisen osio sisälsi yhteensä 10 väittämää tai kysymystä, urakehitykseen liittyvä osio kahdeksan väittämää tai kysymystä ja suorituksen arviointiin ja kehityskeskusteluprosessiin liittyvä osio yhteensä 12 väittämää tai kysymystä. Kyselylomake on esitelty tarkemmin liitteessä.

Kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä sekä viidestä avoimesta kysymyksestä, joiden tarkoituksena oli syventää monivalintakysymysten kautta saatua tietoa sekä antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda ajatuksiaan esiin tarkemmin. Monivalintakysymysten asteikkotyypinä käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, en osaa sanoa, jonkin verran samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tämä asteikkotyyppi valittiin, koska välimatka-asteikko, kuten Likert-asteikko, sopii tutkimuksiin, joissa tarkoituksena on mitata koehenkilön eli vastaajan käsitystä väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen 2006, 60). Kyselylomakkeen monivalintakysymyksiin vastaaminen oli asetettu pakolliseksi kaikille, kun taas avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn saatekirjeessä pyrittiin kuitenkin motivoimaan vastaajia vastaamaan myös avoimiin kysymyksiin, jotta tutkimus tuottaisi syvällisempää ja luotettavampaa tietoa.

Kaksi ensimmäistä avointa kysymystä käsittelivät osaamisen kehittämisen menetelmiä ja ne esitettiin osaamisen kehittämisen tukemista mittaavien monivalintakysymysten jälkeen. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajalle tarjottuja tai hänen käyttämiään osaamisen kehittämisen menetelmiä

tässä organisaatiossa viimeisen vuoden aikana. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, millaisten asioiden vastaaja kokee parhaiten edistävän ammatillista kehittymistään. Ensimmäisessä kysymyksessä oli annettu muutama esimerkki, mutta osaamisen kehittämisen menetelmiä ei oltu kovin laajasti eritelty. Tämä valinta jätti paljon vastuuta vastaajalle ja on mahdollista, että kysymys olisi tuottanut monipuolisempia vastauksia, jos menetelmien kirjoa olisi avattu enemmän. Toisaalta taas kysymys antoi vastaajalle vapauden arvioida ja määrittellä itse, millaiset asiat kokee osaamista kehittäviksi.

Kolmas avoin kysymys esitettiin urakehityksen tukemista mittaavien monivalintakysymysten jälkeen. Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millaiset asiat osoittavat, että työnantaja tukee tai ei tue vastaajan urakehitystä ja uratavoitteita. Neljäs ja viides avoin kysymys esitettiin suorituksen arviointia ja kehityskeskusteluprosessia koskevien monivalintakysymysten jälkeen. Neljännessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat ovat vastaajan mielestä toimineet kehityskeskusteluprosessissa hyvin. Viidennessä avoimessa kysymyksessä taas kysyttiin, millä tavoin kehityskeskusteluprosessia voisi vastaajan mielestä kehittää, jotta se tukisi paremmin vastaajan omia tavoitteita ja kehittymistä.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston tilastollinen analyysi toteutettiin SPSS-ohjelmalla. Pää tavoitteena oli kuvailla tutkimuksen kohderyhmän näkemyksiä ja luoda kokonaiskuva vastaajien näkemyksistä kehittymisen tukemiseen liittyen. Tässä hyödynnettiin kuvailevia tunnuslukuja, kuten prosenttilukuja. Lisäksi vastaajia ryhmiteltiin taustatietojen perusteella eri tavoin ja näkemyksiä vertailtiin ryhmien välillä.

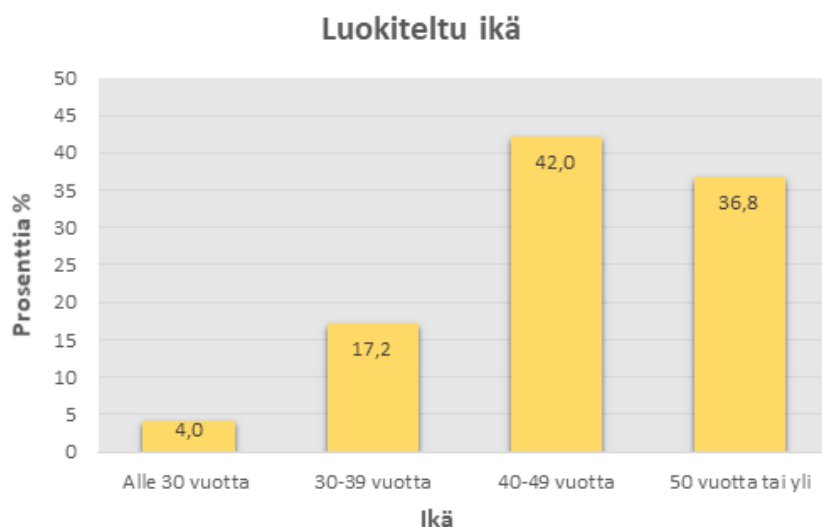
Laadullinen sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi aloitettiin Milesin ja Hubermanin (1994) kehittämän aineistolähtöisen analyysin mallin mukaisesti (ks. Tuomi ja Sarajarvi 2009, 108–113). Aluksi aineisto redusoidtiin eli pelkistettiin etsimällä aineistosta tutkimustehtävän kannalta olennainen tieto ja pelkistämällä se yksinkertaisemmiksi ilmaisuiksi. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaisut klusteroitiin eli ryhmiteltiin yhdistämällä samaa asiaa kuvaavat ilmaisut alaluokiksi. Tämän jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli alaluokkia yhdisteltiin edelleen pääluokiksi. Tässä vaiheessa aineistosta esiin nousseita teemoja yhdistettiin aiemmassa teoreettisessa tutkimuskirjallisuudessa esiintyneisiin käsitteisiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti (ks. Tuomi ja Sarajarvi 2009, 117).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Kyselyyn vastanneiden kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii kansainvälisesti ja sen henkilöstöön kuuluu maailmanlaajuisesti yhteensä noin 9300 henkilöä. Vuonna 2018 (kun aineisto kerättiin) henkilöstöstä noin 4900 henkilöä työskenteli Suomessa. Suomessa työskentelevistä henkilöistä 370 työskenteli organisaation konsernipalveluissa. Tässä tutkimuksessa tietoa haluttiin kerätä Suomessa työskentelevistä konsernipalveluiden työntekijöistä, joten tutkimuksen kohdejoukkona oli siis organisaation Suomessa työskentelevät konsernipalveluiden työntekijät. Heistä kyselyyn vastasi 174 henkilöä eli lähes puolet (47 %) koko kohdejoukosta. Nuorin kyselyyn vastanneista henkilöistä oli 25-vuotias ja vanhin 62-vuotias. Vastaajien keski-ikä oli 46 vuotta.

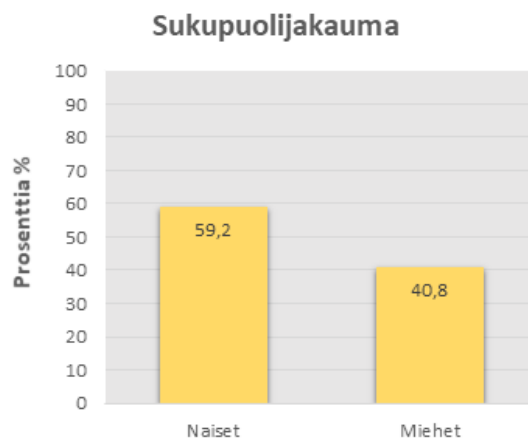
Vastaajat luokiteltiin analyysia varten neljään eri ikäluokkaan: alle 30-vuotiaisiin, 30–39-vuotiaisiin, 40–49-vuotiaisiin sekä 50- tai yli 50-vuotiaisiin. Ikäluokat sekä vastaajien ikäjakauma on esitelty kuviossa 1.



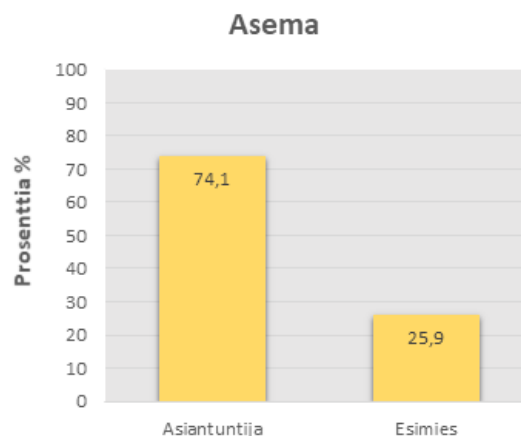
KUVIO 1 Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista pieni osa (4 %) oli alle 30-vuotiaita, noin viidesosa (17,2 %) 30–39-vuotiaita, vajaa puolet (42 %) 40–49-vuotiaita ja reilu kolmasosa (36,8 %) 50-vuotiaita tai sitä vanhempia. Vastaajat painottuivat siis vanhempiin ikäryhmiin ja eniten vastaajissa oli 40–49-vuotiaita. Kohdeorganisaation tietojen mukaan vuonna 2018 kaikista konsernipalveluiden työntekijöistä alle kymmenesosa (6,3 %) oli korkeintaan 30-vuotiaita, reilu neljäsosa (26,3 %) 31–40-vuotiaita, reilu kolmannes (37,9 %) 41–50-vuotiaita ja vajaa kolmannes (29,6 %) yli 50-vuotiaita. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikäjakauma vastasi siis melko hyvin koko konsernipalveluiden ikäjakaumaa.

Kyselyyn vastanneista kolme viidesosaa (59,2 %) oli naisia ja kaksi viidesosaa (40,8 %) miehiä. Kohdeorganisaation tietojen mukaan vuonna 2018 koko konsernipalveluiden työntekijöistä reilu puolet (53,6 %) oli naisia ja loput (46,4 %) miehiä. Verrattuna koko perusjoukkoon, kyselyyn vastanneiden henkilöiden sukupuolijakauma vastasi siis melko hyvin perusjoukon sukupuolijakaumaa. Suurin osa eli noin kolme neljästä (74,1 %) vastaajasta työskenteli asiantuntijoina, kun taas reilu neljäsosa (25,9 %) vastaajista työskenteli esimiesasemassa. Vastaajien sukupuolijakauma on esitelty kuviossa 2 ja asiantuntijoiden ja esimiesten määrät kuviossa 3.



KUVIO 2 Vastaajien sukupuolijakauma



KUVIO 3 Vastaajien jakautuminen asiantuntijoihin ja esimiehiin

Vastaajilta kysyttiin myös työskentelyvuosien määrää tässä organisaatiossa. Kyselylomakkeella vastausvaihtoehdot oli luokiteltu valmiiksi viiteen eri luokkaan; alle kaksi vuotta työskennelleisiin, 2–5 vuotta työskennelleisiin, yli viisi mutta enintään 10 vuotta työskennelleisiin, yli 10 mutta enintään 20 vuotta työskennelleisiin sekä yli 20 vuotta työskennelleisiin. Vastaajien jakautumista eri luokkiin työvuosien mukaan on havainnollistettu kuviossa 4.



KUVIO 4 Vastaajien jakautuminen työskentelyvuosien mukaan

Vastaajista alle viidesosa (14,9 %) oli työskennellyt organisaatiossa alle kaksi vuotta, vajaa neljännes (24,7 %) 2–5 vuotta, noin viidennes (20,1 %) yli viisi mutta enintään 10 vuotta, vajaa neljännes (23,0 %) yli 10 mutta enintään 20 vuotta ja vajaa viidennes (17,2 %) yli 20 vuotta.

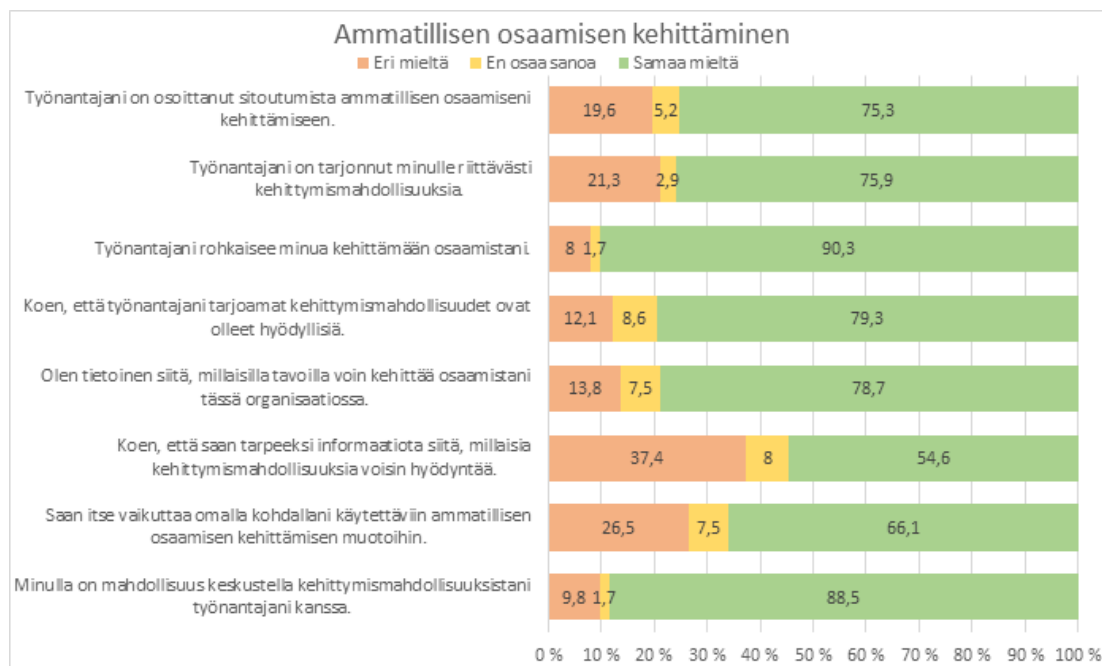
4.2 Tilastolliset analyysit

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tarkoituksena on aluksi muodostaa kokonaiskuva monivalintakysymysten tuloksista esittelemällä koosteet siitä, mitä mieltä vastaajat olivat. Tämän jälkeen tarkastellaan taustamuuttujien yhteyttä vastaajien näkemyksiin organisaation tuesta kehittymiselle. Lopuksi perehdytään avointen kysymysten tuottamiin tuloksiin. Monivalintakysymyksiin pohjautuvat tulokset esitellään kolmessa osassa kyselylomakkeen teemojen mukaisesti. Ensimmäinen kooste kuvaa osaamisen kehittämisen tukemista koskevia tuloksia, toinen urakehityksen tukemista koskevia tuloksia ja kolmas suorituksen arviointia ja kehityskeskusteluprosessia koskevia tuloksia. Tuloksia on havainnollistettu kuvaajilla. Tulosten selkeyttämiseksi vastausvaihtoehdot on kuvaajissa tiivistetty kolmeen eri luokkaan. Vastausvaihtoehdot 'Täysin eri mieltä' ja jonkin verran eri mieltä' on yhdistetty vaihtoehdoksi 'Eri mieltä'. Vastaavasti vastausvaihtoehdot 'Täysin

samaa mieltä' ja 'Jonkin verran samaa mieltä' on yhdistetty vaihtoehdoksi 'Samaa mieltä'. Kolmantena mukana on vastausvaihtoehto 'En osaa sanoa'.

4.2.1 Tuki osaamisen kehittämislle

Ammatillisen osaamisen kehittämistä koskevat tulokset on koottu yhteen kuviossa 5. Kuvaajissa esitetyt prosenttiluvut on pyöristetty yhden desimaalin tarkkuudella.



KUVIO 5 Henkilöstön näkemykset organisaation tuesta ammatillisen osaamisen kehittämislle ($N = 174$)

Noin kolme neljäsosaa (75,3 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja on osoittanut sitoutumista ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Saman verran (75,9 %) vastaajista on myös sitä mieltä, että työnantaja on tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen. Vahva enemmistö (90,3 %) vastaajista oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että työnantaja rohkaisee osaamisen kehittämiseen. Vain noin viidesosa vastaajista oli asiasta täysin tai jonkin verran eri mieltä.

Suuri osa (79,3 %) vastaajista koki myös, että työnantajan tarjoamat kehittymismahdollisuudet ovat olleet hyödyllisiä. Kyselylomakkeella esitettiin väittämät 'Olen tietoinen siitä, millaisilla tavoilla voin kehittää osaamistani tässä organisaatiossa' ja 'Koen, että en saa tarpeeksi informaatiota siitä, millaisia kehittymismahdollisuuksia voisin hyödyntää'. Nämä väittämät olivat ikään kuin vastakkaisia. Väittämä 'Koen, että en saa tarpeeksi informaatiota siitä, millaisia kehittymismahdollisuuksia voisin hyödyntää' käännettiin kuvaajassa muotoon 'Koen, että saan tarpeeksi informaatiota siitä, millaisia kehittymismahdollisuuksia voisin hyödyntää', jotta kuvaajaa olisi selkeämpi

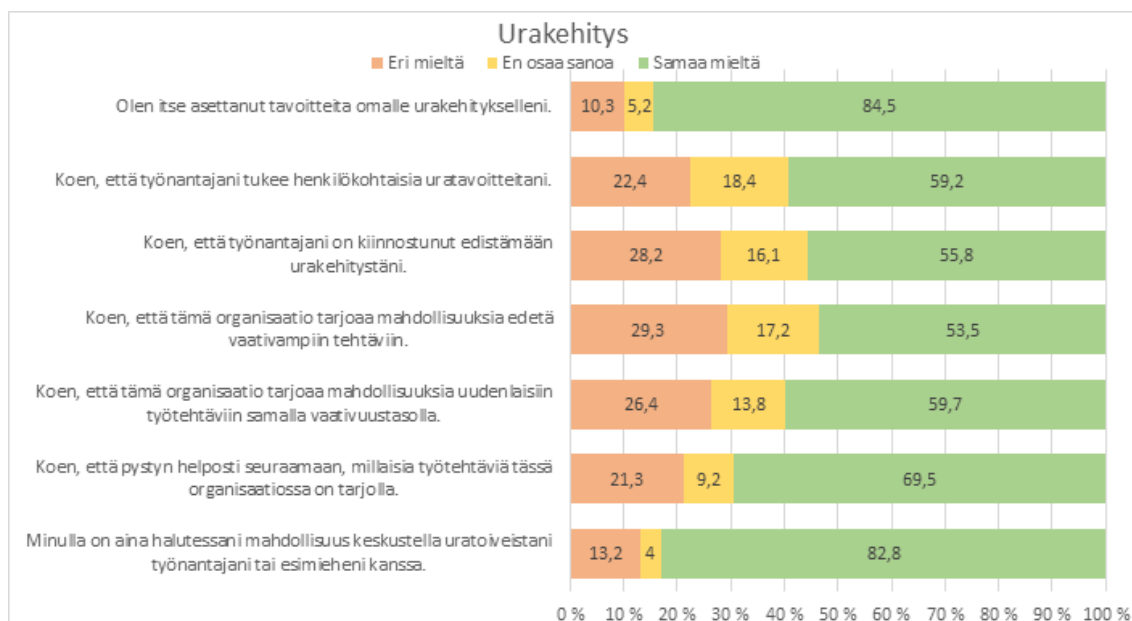
lukea. Selvä enemmistö (78,7 %) vastaajista koki olevansa tietoisia organisaation tarjoamista kehittymistavoista. Toisaalta vain reilu puolet (54,6 %) vastasi saavansa tarpeeksi informaatiota kehittymismahdollisuuksista, kun taas reilu kolmasosa (37,4 %) vastaajista koki, että ei saa tarpeeksi informaatiota kehittymismahdollisuuksista.

Kaksi kolmasosaa (66,1 %) vastaajista oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että saa itse vaikuttaa omalla kohdalla käytettäviin ammatillisen osaamisen kehittämisen muotoihin. Noin neljännes (26,5 %) vastaajista oli väittämästä täysin tai jonkin verran eri mieltä. Valtaosa (88,5 %) vastaajista myös koki, että voi keskustella kehittymismahdollisuuksista työnantajansa kanssa. Vain noin kymmenesosa (9,8 %) oli väittämästä eri mieltä.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista kokee organisaation tukevan heidän ammatillisen osaamisen kehittämistään. Vastauksissa oli kuitenkin myös eriäviä mielipiteitä. Tulokset viittaavat siihen, että osa vastaajista kaipaaisi mahdollisesti enemmän mahdollisuuksia kehittää osaamistaan sekä tietoa siitä, millaisia kehittymismahdollisuuksia ja menetelmiä olisi tarjolla. Lisäksi osa vastaajista toivoisi mahdollisesti voivansa itse vaikuttaa enemmän siihen, millä tavoin voi kehittää osaamistaan.

4.2.2 Urakehityksen tukeminen

Urakehityksen tukemista koskevia väittämiä tarkasteltaessa vastaajien näkemykset jakoutuivat jonkin verran. Urakehityksen tukemiseen liittyviä tuloksia on havainnollistettu kuviossa 6.



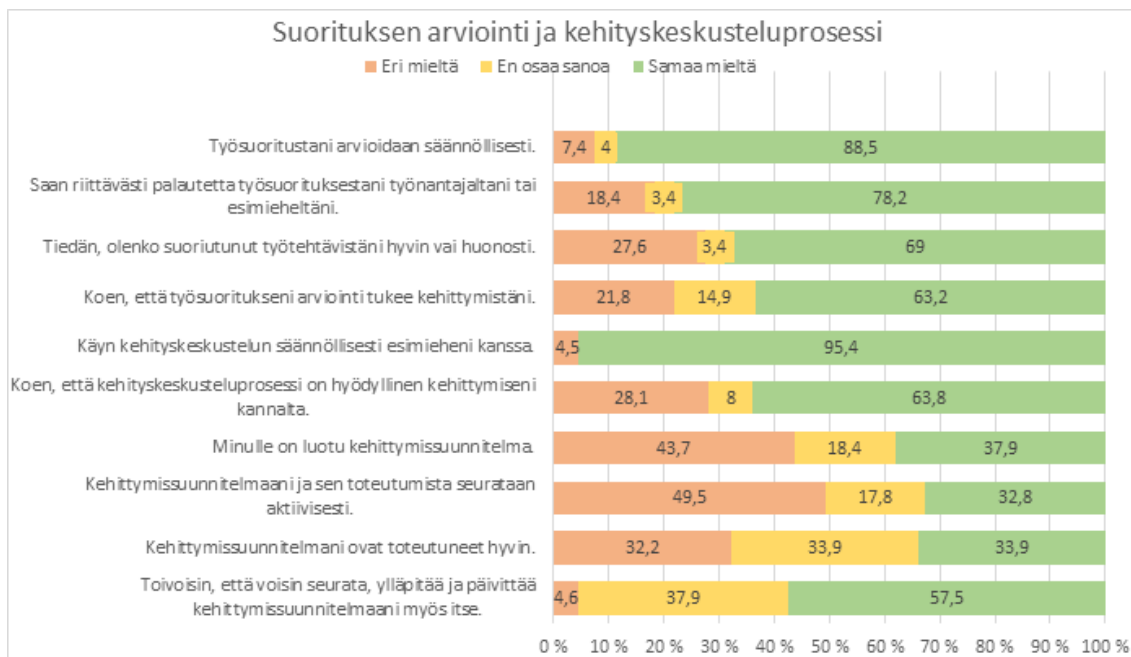
KUVIO 6 Henkilöstön näkemykset urakehityksestä ja organisaation tuesta urakehitykselle (N=174)

Ensimmäinen kysymys mittasi vastaajien omaa aktiivisuutta uratavoitteiden suhteen. Vastausten perusteella suurin osa (84,5 %) vastaajista on asettanut jonkinlaisia tavoitteita omalle urakehitykselleen. Yli puolet (59,2 %) vastaajista oli myös sitä mieltä, että työnantaja tukee henkilökohtaisia uratavoitteita, kun taas noin viidennes (22,4 %) oli väittämistä eri mieltä, ja vajaa viidennes (18,4 %) ei osannut sanoa. Reilu puolet (55,8 %) vastaajista koki, että työnantaja on kiinnostunut edistämään vastaajan urakehitystä, mutta vajaa kolmannes (28,2 %) oli eri mieltä. Noin puolet (53,5 %) vastaajista koki, että organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia edetä vaativampiin tehtäviin. Sen sijaan hieman vajaa kolmannes (29,3 %) oli väittämistä eri mieltä, ja noin viidesosa (17,2 %) vastaajista ei osannut sanoa. Reilu puolet (59,7 %) vastaajista koki, että organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia uudennlaisiin työtehtäviin samalla vaatavuustasolla, kun taas noin neljäsosa (26,4 %) oli väittämistä eri mieltä. Selvä enemmistö (69,5 %) vastaajista koki, että pystyy helposti seuraamaan, millaisia työtehtäviä organisaatiossa on tarjolla. Noin viidesosa (21,3 %) vastaajista oli eri mieltä. Noin neljä viidesosaa (82,2 %) vastaajista oli myös sitä mieltä, että voi aina halutessaan keskustella uratoiveistaan työnantajansa tai esimiehensä kanssa.

Jokaisen väittämän kohdalla vähintään puolet vastaajista oli väittämistä täysin tai lähes samaa mieltä. Näin ollen suuri osa vastaajista koki, että työnantaja tukee heidän urakehitystään. Usean väittämän kohdalla kuitenkin jopa kolmasosa vastaajista oli eri mieltä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei työnantaja tue heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan eikä ole kiinnostunut edistämään heidän urakehitystään. Lisäksi osa vastaajista kokee, että organisaatiossa ei ole mahdollisuuksia edetä vaativampiin tai uudennlaisiin tehtäviin, eikä tarjolla olevia tehtäviä pysty helposti seuraamaan. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki voivansa keskustella uratoiveistaan työnantajansa tai esimiehensä kanssa.

4.2.3 Suorituksen arvioinnin ja kehityskeskusteluprosessin toteutuminen

Suorituksen arvioinnin osalta vastaajien mielipiteet olivat keskenään melko samansuuntaisia. Kehityskeskustelun suhteen vastaajien mielipiteet taas jakautuivat melko vahvasti. Kuvio 7 havainnollistaa suorituksen arviointiin ja kehityskeskusteluprosessiin liittyviä tuloksia.



KUVIO 7 Henkilöstön näkemykset suorituksen arvioinnista ja kehityskeskusteluprosessista (N=174)

Suurin osa (88,5 %) vastaajista koki, että heidän työsuoritustaan arvioidaan säännöllisesti. Valtaosa (78,2 %) vastasi myös saavansa riittävästi palautetta esimieheltään tai työnantajaltaan. Kyselylomakkeella esitettiin väittämä 'En aina tiedä, olenko suoriutunut työtehtävistäni hyvin vai huonosti'. Kuvaajassa väittämä on käännetty muotoon 'Tiedän, olenko suoriutunut työtehtävistäni hyvin vai huonosti', jotta kuvaajaa olisi selkeämpi lukea. Vastausten perusteella suuri osa (69 %) kokee olevansa tietoinen omasta suoriutumisestaan, kun taas vajaa kolmasosa (27,6 %) oli väittämästä eri mieltä. Reilusti yli puolet (63,2 %) vastaajista koki suorituksen arvioinnin myös tukevan kehittymistä, mutta reilu kolmasosa (yhteensä 36,7 %) oli väittämästä eri mieltä tai ei osannut sanoa.

Kehityskeskusteluun liittyen mielipiteet jakautuivat enemmän. Lähes kaikki (95,4 %) vastaajista kertoivat käyvänsä kehityskeskustelun säännöllisesti esimiehensä kanssa. Tämä vahvistaa käsitystä, että kehityskeskustelut ovat useissa organisaatioissa vakiintuneet osaksi johtamisjärjestelmää. Enemmistö (63,8 %) vastaajista koki kehityskeskusteluprosessin hyödylliseksi kehittymisen kannalta, mutta vajaa kolmannes (28,1 %) oli väittämästä eri mieltä. Vain vähän alle kaksi viidesosaa (37,9 %) vastaajista kertoi, että heille on luotu kehityssuunnitelma. Noin viidennes (18,4 %) vastaajista ei osannut sanoa ja vajaa puolet (43,7 %) vastasi olevansa eri mieltä. Lisäksi vain noin kolmasosa (32,8 %) vastaajista koki, että kehityssuunnitelmaa ja sen toteutumista seurataan aktiivisesti. Lähes puolet (49,5 %) vastaajista oli väittämästä eri mieltä ja vajaa viidesosa (17,8 %) ei osannut sanoa.

Kehityssuunnitelman toteutumista koskevan kysymyksen osalta vastaukset jakautuivat lähes tarkalleen kolmeen osaan. Noin yksi kolmasosa (33,9 %) vastaajista koki, että kehityssuunnitelmat ovat toteutuneet hyvin.

Toinen kolmannes (33,9 %) ei osannut sanoa ja kolmasosa (32,2 %) vastaajista taas oli väittämistä eri mieltä. Se, että suurelle osalle vastaajista kehityssuunnitelmaa ei ole luotu, heijastuu luonnollisesti myös muihin kehityssuunnitelmaa koskeviin väittämiin. Jos kehityssuunnitelmaa ei ole luotu, esimerkiksi sen toteutumista ei voi arvioida. Yli puolet (57,5 %) vastaajista toivoi, että voisi seurata, ylläpitää ja päivittää kehityssuunnitelmaansa myös itse. Hieman alle kaksi viidesosaa (37,9 %) vastaajista ei osannut sanoa ja ainoastaan pieni osa (4,6 %) vastaajista oli väittämistä eri mieltä.

4.2.4 Taustamuuttujien yhteys henkilöstön näkemyksiin organisaation tuesta kehitykselle

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko taustamuuttujilla (vastaajan ikä, sukupuoli, asema ja työssäolovuosien määrä) yhteyttä henkilön näkemyksiin organisaation tuesta kehitykselle. Tarkastelu toteutettiin tilastollisten testien avulla. Tilastollisten testien toteuttamista varten vastauksista muodostettiin summamuuttujia. Kaikkien summamuuttujien reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Cronbachin alfa -kertoimet olivat varsin korkeat, mikä viittaa siihen, että summamuuttujiin sisältyvät väittämät mittaavat samaa asiaa. Tällöin ne on perusteltua yhdistää summamuuttujaksi.

Ammatillisen osaamisen kehittämisen tukemista koskevat väittämät yhdistettiin omaksi summamuuttujakseen. Ennen summamuuttujan muodostamista yksi väittämistä (*”Koen, että en saa tarpeeksi informaatiota siitä, millaisia kehittymismahdollisuuksia voisin hyödyntää”*) koodattiin uudestaan, jotta kaikki väittämät olisivat samansuuntaisia. Cronbachin alfa -kertoimen arvo oli 0,861. Urakehityksen tukemista koskevaan summamuuttujaan sisällytettiin urakehitystä koskevat väittämät lukuun ottamatta ensimmäistä väittämää. Cronbachin alfa -kertoimen arvo oli 0,858. Ensimmäinen väittämä (*Olen itse asettanut tavoitteita omalle urakehitykselleni*) mittasi vastaajan omaa aktiivisuutta urakehitykseen liittyen, joten sitä ei sisällytetty summamuuttujaan. Suorituksen arviointia koskevista väittämistä muodostettiin summamuuttuja, jonka Cronbachin alfa -kertoimen arvo oli 0,736. Kehityskeskustelua koskevaan summamuuttujaan sisällytettiin kehityskeskustelua koskevat väittämät viimeistä lukuunottamatta. Cronbachin alfa -kertoimen arvo oli 0,810. Viimeinen väittämä (*Toivoisin, että voisin seurata, ylläpitää ja päivittää kehityssuunnitelmaani myös itse*) mittasi vastaajan omaa halukkuutta osallistua kehityssuunnitelman ylläpitämiseen ja päivittämiseen, joten sitä ei sisällytetty summamuuttujaan.

Taustamuuttujien yhteyttä vastauksiin tutkittiin Mann-Whitney U-testin ja korrelaatiokertoimien avulla. Merkitsevyytensä käytettiin yleisesti hyväksytyä viiden prosentin sääntöä, eli kun merkitsevyytensä on alle 0,05, ero on tilastollisesti merkitsevä. Tutkittaessa sukupuolen ja aseman yhteyttä muuttujiin käytettiin Mann-Whitney U-testiä, joka soveltuu kahden ryhmän väliseen vertailuun. Tutkittaessa ikäluokan ja työvuosien yhteyttä muuttujiin käytettiin taas Spearmanin korrelaatiokerrointa.

Kahta ryhmää verrattaessa voidaan valita joko parametrisen t-testin tai parametrisen Mann-Whitney U-testin. Yleensä parametrisiä testejä käytetään

otoksen ollessa suuri. Parametristen testien käyttäminen edellyttää vähintään välimatka-asteikollista mittaria sekä oletuksen taustalla olevasta jakaumasta, esimerkiksi siitä, että populaatio on normaalisti jakautunut. Parametrittomia testejä taas voidaan käyttää silloin, kun otoskoko on pieni tai parametristen testien vaatimukset eivät muuten täyty. (Metsämuuronen 2006, 369–370.) Tässä tutkimuksessa mittareina käytettiin Likert-asteikkoja, joita voidaan pitää välimatka-asteikollisina mittareina (Metsämuuronen 2006, 60–61). Tutkittaessa sukupuolen ja aseman yhteyttä vastaajien näkemyksiin, muuttujat eivät olleet riittävän normaalisti jakautuneita, joten kahden ryhmän väliseen vertailuun valittiin Mann-Whitney U-testi. Taulukossa 2 on esitelty tulokset, jotka saatiin, kun verrattiin sukupuolten välisiä näkemyksiä organisaation tuesta kehittymiselle.

TAULUKKO 2 Mann-Whitney U-testi. Sukupuolen yhteys henkilöstön näkemyksiin organisaation tuesta kehittymiselle ($N = 174$)

	Ammatillisen osaamisen kehittämisen tukeminen	Urakehityksen tukeminen	Suorituksen arviointi	Kehityskeskustelu- prosessi
Mann-Whitney U	3507.000	3511.000	3483.500	3189.500
Wilcoxon W	8863.000	8867.000	8839.500	8545.500
Z	-0.459	-0.446	-0.532	-1.434
Sig. (kaksisuuntainen)	0.647	0.655	0.594	0.152

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tulosten perusteella henkilöstön näkemyksissä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja sukupuolten välillä ($p > .05$) millään mitatulla osa-alueella. Sukupuolella ei siis näyttäisi olevan merkitystä vastaajien näkemyksiin. Taulukossa 3 on kuvattu aseman yhteys henkilöstön näkemyksiin organisaation tuesta kehittymiselle.

TAULUKKO 3 Mann-Whitney U-testi. Aseman yhteys henkilöstön näkemyksiin organisaation tuesta kehittymiselle ($N = 174$).

	Ammatillisen osaamisen kehittämisen tukeminen	Urakehityksen tukeminen	Suorituksen arviointi	Kehityskeskustelu-prosessi
Mann-Whitney U	2273.500	2271.000	2401.000	2790.500
Wilcoxon W	10658.500	10656.000	10786.000	3825.500
Z	-2.165	-2.175	-1.732	-0.386
Sig. (kaksisuuntainen)	0.030*	0.030*	0.083	0.700

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tulosten mukaan aseman ja osaamisen kehittämisen tukemisen välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($p < .05$). Samoin aseman ja urakehityksen tukemisen välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($p < .05$). Vaikka yhteydet eivät ole kovinkaan vahvoja, tulokset viittaavat siihen suuntaan, että esimiesasemassa työskentelevät saattavat kokea organisaation tukevan heidän osaamisen kehittämistään ja urakehitystään vahvemmin kuin asiantuntijat. Suorituksen arvioinnin ja kehityskeskusteluprosessin osalta asemalla ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä henkilöstön näkemyksiin ($p > .05$).

Ikäluokan ja työvuosien yhteyttä vastauksiin tutkittiin Spearmanin korrelaatiokerroimen avulla. Spearmanin korrelaatiokerroin soveltuu järjestysasteikollisten muuttujien välisen riippuvuuden mittaamiseen (Metsämuuronen 2006). Ikäluokkien ja työvuosiluokkien voidaan katsoa olevan järjestysasteikollisia muuttujia. Korrelaatiokerroimen arvot ovat välillä -1 ja +1. Mitä lähempänä kertoimen arvo on nolaa, sitä vähemmän muuttujat ovat yhteydessä toisiinsa (Metsämuuronen 2006, 359). Riippuvuuden suunta, eli se, kasvaako vai pieneneekö toisen muuttujan arvo toisen kasvaessa, nähdään korrelaatiokerroimen etumerkistä (Heikkilä 2014, 193). Tulokset iän ja työvuosien yhteydestä henkilöstön näkemyksiin on kuvattu taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Iän ja työvuosien sekä henkilöstön näkemysten välinen korrelaatio (Spearman, $N = 174$).

		Ammatillisen osaamisen kehittämisen tukeminen	Urakehityksen tukeminen	Suorituksen arviointi	Kehityskeskustelu- prosessi
Ikä	r	.030	-.071	.195	-.044
	p	.691	.349	.010*	.565
Työvuodet	r	-.080	-.079	-.056	-.074
	p	.294	.301	.465	.333

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tulosten perusteella työssäolovuosien määrällä ei todettu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä millään mitatulla osa-alueella ($p > .05$). Iällä ei todettu olevan merkitystä näkemyksiin osaamisen kehittämisen tukemisen, urakehityksen eikä kehityskeskusteluprosessia koskevien näkemysten osalta. Sen sijaan iän ja suorituksen arviointia koskevien näkemysten välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p = .01$). Näyttäisi siltä, että mitä vanhempi vastaaja on, sitä paremmin hän on kokenut suorituksen arvioinnin toteutuvan.

4.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Tässä luvussa tarkastellaan laadullisen sisällönanalyysin pohjalta saatuja tuloksia. Kyselylomakkeella esitettiin yhteensä viisi avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli syventää monivalintakysymysten kautta saatua tietoa. Kaksi ensimmäistä kysymystä käsitteli osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja menetelmiä, kolmas kysymys urakehityksen tukemista ja kaksi viimeistä kysymystä kehityskeskusteluprosessia. Avointen kysymysten tuottamaa aineistoa tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena ja analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Aineistoa lähestyttiin kehittymisen tukemisen näkökulmasta ja aineistosta pyrittiin nostamaan esiin ne asiat, joilla on vastaajien näkemysten mukaan merkitystä erityisesti heidän kehittymisensä kannalta. Analyysin perusteella aineistossa korostui kolme olennaista teemaa, jotka olivat 1) kehittymiseen kannustava ilmapiiri ja kehittymisen mahdollistaminen, 2) vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä sekä 3) työntekijän osallisuuden huomioiminen. Näihin teemoihin paneudutaan seuraavaksi tarkemmin. Vastaajien esittivät joidenkin teemojen osalta osittain ristiriitaisia näkemyksiä, mitä kuvaillaan myös seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

4.3.1 Kehittymiseen kannustava ilmapiiri ja kehittymistä edistävän toiminnan mahdollistaminen

Useat vastaajat toivat esiin, että työnantajan kannustus oman osaamisen kehittämiseen ja panostus kehittymismahdollisuuksien tarjoamiseen ovat oleellisia asioita kehittymisen kannalta. Erityisesti se, millaista kiinnostusta oma esimies osoittaa työntekijän kehittymishalukkuutta ja urakehitystoiveita kohtaan, oli vastaajien näkemysten mukaan merkityksellistä. Esimiehen aktiivisuus ja kiinnostus nousi esiin useissa vastauksissa.

Esimies kysyy säännöllisesti odotuksista ja toiveista ja osoittaa myös aitoa kiinnostusta asiaan. (V74)

Esimies kysyy ja kuuntelee, toteuttaa toiveitani mahdollisuuksien mukaan, mutta samalla myös itse ehdottaa uusia mahdollisuuksia. (V67)

Toisaalta osa vastaajista toi esiin, että työnantaja tai esimies ei ole osoittanut kiinnostusta työntekijän kehitystoiveita tai uratavoitteita kohtaan.

Asioista ei juurikaan keskustella, vaan toimitaan kuten parhaaksi nähdään. (V106)

Esimiehellä ei ole yleensä aikaa minulle, kehityskeskustelut ovat ainoa varteenotettava väylä tuoda asioita esille. (V81)

Vastaajien näkemysten mukaan näyttäisi siis siltä, että työnantajan ja erityisesti esimiesten aktiivisuus, kiinnostus ja motivointi on vastaajille merkityksellistä ja osoitus tuesta yksilön kehittymiselle. Osa vastaajista toi myös esiin, että

kehityskeskusteluissa tulisi tavoitteiden asetannan ja suoriutumisen arvioinnin lisäksi käsitellä nykyistä vahvemmin osaamisen kehittämistä ja uratavoitteita.

Keskustelu voisi enemmän painottua kehittymiseen tai tähän voitaisiin varata mielellään eri keskustelu, jotta tavoitekeskustelussa jää riittävä aika tavoitteiden arviointiin, asettamiseen ja priorisointiin. (V123)

Keskustella enemmän mitä mahdollisuuksia ylipäättään olisi kehittyä omassa työssä ja miten. (V161)

Vastaajat kokivat, että sekä ammatillisen kehittymisen että urakehityksen kannalta oleellista on mahdollisuus osallistua kehittämistä edistävään toimintaan. Vastaajien näkemyksissä nousivat esiin erityisesti mahdollisuudet laadukkaisiin koulutuksiin, jotka aidosti vastaavat työntekijän tarpeita ja työtehtävää, sekä työssäoppiminen esimerkiksi vaihtelevien työtehtävien, työkierron ja kollegoiden kanssa tehtävän yhteistyön ja tiedonjakamisen kautta.

Mahdollisuus osallistua maksullisiin koulutuksiin, kun tukevat omaa työtä. (107)

Työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia hakea eri tehtäviä sisäisen haun kautta ...
Tehtävänkuvaa kehitetään jatkuvasti ja annetaan vastuullisempia työtehtäviä. (V55)

Osa vastaajista toi esiin myös kehittymistä ja erityisesti organisaation sisällä tapahtuvaa urakehitystä haittaavia asioita. Nämä vastaajat kokivat, että yksilön toiveita ei organisaation sisällä huomioida riittävästi eivätkä kaikki kehittymismahdollisuudet, kuten tehtävien vaihtaminen tai työkierto, toteudu tasapuolisesti.

Työkiertomahdollisuuksia tulisi lisätä, nyt aivan liian vähän ja harvoille tarjotaan mahdollisuutta. (V96)

Asiasta [uratavoitteista] keskustellaan pakosta vain kehityskeskusteluissa ja niitä ei huomioida paikkoja täytettäessä. (V60)

Ehkä ylipäänsä [organisaation nimi] ei panosteta urapolkuun, vaan oletus on, että henkilöt pysyvät tyytyväisinä samoissa tehtävissä useita vuosia. (V171)

Lisäksi vastaajien näkemyksissä tuli esiin, että kehityskeskusteluissa keskustellut asiat eivät tunnu käytännössä etenevän. Osa vastaajista koki, että kehityskeskusteluiden kautta saatua tietoa ei riittävästi hyödynnetä eikä se tällöin edistä yksilön kehittymistä ja uratavoitteita.

Kehityskeskustelujen lopputulema tuntuu jäävän sanoiksi lomakkeelle sen sijaan, että joku muukin tarkastelisi niitä. Tai ainakaan itselläni ei ole tietoa, että tuloksia jossakin käytettäisiin. Eli jos henkilö vaikka ilmoittaa halukkuutensa työkiertoon, meneekö tämä viesti eteenpäin organisaatiossa vai näkyykö vasta, jos joku katsoo lomaketta? (V152)

Osa vastaajista koki organisaation sisällä tapahtuvan urakehityksen kannalta haasteellisena myös sen, että avoimiin työtehtäviin valitaan usein henkilöt organisaation ulkopuolelta.

Uudet työtehtävät täytetään ulkoapäin. Teoriassa niihin toki voi hakea, mutta harvoin siirtyminen sallitaan. (V18)

Vastaajien näkemyksistä voi päätellä, että vastaajat toivoisivat saavansa nykyistä enemmän mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin organisaation sisällä. Vastauksissa mainittiin myös urapolkujen suunnittelu, mikä viittaisi haluan suunnitella kehittymistä ja uraa myös pidemmällä tähtäimellä.

Useat vastaajat korostivat myös itseopiskelun ja oman aktiivisuuden merkitys. Vastaajat kuitenkin kokivat tärkeäksi, että työnantaja tarjoaa aikaa itseopiskeluun ja oman osaamisen kehittämiseen sekä mahdollistaa rauhan uusien asioiden oppimiselle ja opettelulle.

Ihan vain se, että olisi aikaa vapaaseen tiedonhakuun ja itsenäiseen opiskeluun työaikana. Ja tietty aikaa osallistua koulutuksiin ilman stressiä odottavista töistä. (V128)

“Opettelurauha” uusien asioiden opetteluun ja opiskeluun, ei liikaa päällekkäisiä uusia asioita tai projekteja yhtä aikaa yhdelle ihmiselle. (V172)

4.3.2 Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä

Toisena teemana vastauksissa korostui vuorovaikutus ja sen merkitys kehittymisen tukemisen kannalta. Vastaajien näkemyksissä painottui erityisesti vuorovaikutuksen laatu. Useat vastaajat kokivat, että kehittymistä ja uratavoitteita tukevat erityisesti avoin keskustelu ja toimiva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä.

Yleinen ilmapiiri ja keskusteluyhteys esimiehen ja esimiehen esimiehen kanssa ... laadukas kehityskeskustelu esimiehen kanssa, koen että minua aidosti kuunnellaan ja toiveet huomioidaan, osaamistani arvostetaan ja asioista keskustellaan. (V166)

Avoin keskustelu esimiehen kanssa sekä tämänhetkisestä tilanteesta että tulevaisuuden toiveista ja henkilökohtaisista tavoitteista. (V3)

Toisaalta taas toisten vastaajien näkemyksissä nousi esiin vuorovaikutuksen muodollisuus. Tämä korostui erityisesti kehityskeskustelun osalta. Osa vastaajista koki kehityskeskustelun vain pakollisena keskusteluna, jossa ei päästä dialogiseen ja kehittymistä tukevaan keskusteluun joko vuorovaikutukseen liittyvien puutteiden tai ajan puutteen vuoksi.

Koen, että kehityskeskusteluissa ei haluta keskustella mistään oikeasti tärkeistä asioista, keskustelu on muodollisuus, ja tavoitteet ovat pysyneet samana jo yli 10 vuotta. (V134)

Jos esimies osaisi keskustella ja kuunnella edes välttävästi, niin siitä [kehityskeskustelusta] olisi jotain hyötyäkin. (V14)

Koko prosessille pitäisi antaa enemmän aikaa ja painoarvoa. Työntekijällä on toiveita ja tarpeita ja esimiehellä pitäisi olla aikaa ja mahdollisuuksia toteuttaa suunniteltuja toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. (V127)

4.3.3 Työntekijän osallisuuden huomioiminen

Kolmantena teemana aineistossa nousi esiin työntekijän osallisuuden huomioiminen kehittymistä edistävässä toiminnassa ja kehittymisen suunnittelussa. Vaikka vastaajat korostivat työnantajan ja esimiehen aktiivisuuden merkitystä, useat vastaajat kokivat kehittymisen kannalta tärkeäksi, että tavoitteita ja kehityssuunnitelmia laaditaan yhdessä keskustellen ja yksilön toiveita kuunnellen.

Esimiehelle voi aina kertoa toiveistaan ja nämä asiat otetaan myös esille jokaisessa kehityskeskustelussa. (V46)

Olen voinut tuoda esiin omia ajatuksia ja olemme yhdessä sopineet mitä ja miten toteutetaan. (V118)

Vastaajat kokivat, että erityisesti kehityskeskusteluprosessi on tällä hetkellä vahvasti esimiehen hallinnassa ja työntekijän mahdollisuus osallistua tavoitteiden ja kehityssuunnitelmien seuraamiseen sekä niihin vaikuttamiseen on sen vuoksi rajallisempi.

Organisaatiossa ei ole sellaista työkalua kehityskeskusteluihin, jossa työntekijä pääsisi itse päivittämään jotakin tai edes näkemään mitkä ne omat tavoitteet olivatkaan. Työkalu on ainoastaan esimiesten käytettävissä ja tämä ei mielestäni kovin hyvin tue kehittämiseen liittyvää dialogia työntekijältä esimiehelle tai HR:n suuntaan. (V46)

Uskon, että tulevaisuuden malli, jossa henkilö voisi itse ehdottaa tavoitteitaan ja osallistua tiiviimmin tavoitteiden ja kehityssuunnitelman määritykseen, sitouttaisi vielä enemmän ja helpottaisi myös esimiehen työtä. (V166)

Vastaajien näkemykset viittaavat siihen, että erityisesti kehityskeskusteluprosessi sekä tavoitteet ja kehityssuunnitelmat olisi hyvä tuoda näkyvämmiksi myös työntekijälle. Lisäksi työntekijän mahdollisuutta tuoda esiin omia kehittämistavoitteitaan olisi hyvä vahvistaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä organisaation tuesta kehitymiselle. Tutkimuksessa henkilöstön näkemyksiä tarkasteltiin kolmen kehittymisen kannalta oleellisen osa-alueen näkökulmasta: osaamisen kehittämisen tukemisen osalta, urakehityksen tukemisen osalta sekä suorituksen arvioinnin ja kehityskeskusteluprosessin toteutumisen osalta. Vastauksia tutkimuskysymyksiin selvitettiin sekä tilastollisten analyysien että laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että henkilöstön näkemykset organisaation tuesta kehitymiselle vaihtelivat jonkin verran. Taustatekijöillä eli henkilön iällä, sukupuolella, asemalla tai työskentelyvuosien määrällä, ei tässä tutkimuksessa todettu olevan merkittävää yhteyttä henkilön näkemyksiin, vaikka joitakin heikkoja yhteyksiä analyyseissa havaittiinkin.

Suuri osa vastaajista koki, että organisaatio on tarjonnut tukea osaamisen kehittämiseksi kannustamalla kehittymiseen ja tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia. Osa vastaajista kuitenkin koki jäävänsä kehittymismahdollisuuksista paitsi. Lisäksi tulokset viittasivat siihen suuntaan, että osa vastaajista toivoisi saavansa enemmän tietoa kehittymismahdollisuuksista ja voivansa vahvemmin vaikuttaa siihen, millä tavoin kehittää omaa osaamistaan.

Myös urakehityksen tukemisen osalta tuloksissa oli vaihtelua. Osa vastaajista koki saavansa tukea henkilökohtaisille uratavoitteilleen sekä mahdollisuuksia edetä urallaan uusien tehtävien tai positioiden kautta. Osa kuitenkin tuntui kaipaavan enemmän tukea ja uusia työtehtäviä esimerkiksi työkierron tai urapolkujen kautta. Tähän on syytä kiinnittää huomiota, sillä mahdollisuus suunnitella omia työtehtäviä ja työuralla etenemistä voi toimia työntekijää motivoivana ja sitouttavana tekijänä (Saari 2013). Mielenkiintoista oli, että hyvin suuri osa vastaajista koki voivansa keskustella kehittymismahdollisuuksista ja urakehitystoiveista työnantajansa tai esimiehensä kanssa. Siitä huolimatta henkilöstön näkemykset esimerkiksi urakehityksen tukemisesta ja toteutumisesta olivat vaihtelevia. Jäävätkö

henkilön toiveet ja tarpeet siis keskusteluista huolimatta käytännössä toteutumatta? Vastaajien kehityskeskusteluja koskevissa näkemyksissä nousikin esiin kokemus siitä, että kehityskeskusteluissa kerätty tieto esimerkiksi henkilön toiveista ei käytännössä kuitenkaan johda konkreettiseen toimintaan. Myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tämän on todettu olevan yksi kehityskeskustelun ja kehittämissuunnitelmien haaste (Wilson & Western 2000).

Tulosten perusteella suorituksen arviointi näyttäisi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toteutuvan säännöllisesti. Sen sijaan tuloksissa ilmeni viitteitä siitä, että yksilöllisen kehittymisen suunnittelu ja toteuttaminen on vaihtelevampaa. Lähes kaikki vastaajat osallistuivat säännöllisesti kehityskeskusteluun, mutta vain reilu puolet koki sen hyödylliseksi kehittymisen kannalta. Kehittymisen käsittely saattaa tulosten mukaan jäädä kehityskeskusteluissa vähemmälle huomioille, tai vähintäänkin toteutua vaihtelevasti. Tämä viittaisi siihen suuntaan, että kehityskeskustelun arvo kehittymisen tukena ja esimiehen ja alaisen yhteisen suunnittelun välineenä jää ainakin osassa keskusteluista vähäiseksi.

Tulokset osoittivat, että esimiehen rooli kehittymisen tukijana ja erityisesti tuen osoittajana on oleellinen. Vastaajien näkemyksissä korostui esimiehen kannustamisen ja kuuntelemisen taidon merkitys sekä se, että esimies on kiinnostunut henkilön tarpeista ja toiveista. Tulokset vahvistavat siten aiemman teorian ja tutkimuskirjallisuuden päätelmiä siitä, että esimies on ratkaisevassa asemassa kehittymisen edistämisen suhteen (Viitala 2002, Korppoo 2013). Oppimiseen ja kehittymiseen kannustavan ilmapiirin luominen onkin vähintään yhtä tärkeää kuin konkreettisten kehittymismahdollisuuksien tai -menetelmien tarjoaminen (De Vos, De Hauw & Van der Heijden 2011). Myös vuorovaikutuksen laatu kehityskeskusteluissa ja esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa ylipäätään koettiin merkityksellisenä. Vastaajien näkemyksissä painottui avoimuuden ja molemminpuolisen panostuksen tärkeys. Avoin, luottamuksellinen ja tasa-arvoinen vuorovaikutus onkin oleellista aidosti kehittymistä edistävän ja dialogisen keskustelun saavuttamiseksi (Wink 2007).

Myös työntekijän osallisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja sen suunnitteluun nousi esiin vastaajien näkemyksissä. Vastaajat kokivat erityisesti kehityskeskustelujen pohjalta tehtävien suunnitelmien olevan vahvasti esimiehen hallinnassa. Näin ollen henkilöstön mahdollisuutta suunnitella kehittymistään ja tuoda esiin omia kehittymistavoitteitaan voisi olla syytä vahvistaa. Yksilön kuunteleminen kehittymisen suunnittelussa lisää työntekijän ja työnantajan välistä vastavuoroisuutta, kun yksilön osaaminen, tarpeet ja intressit on tällöin mahdollista ottaa huomioon koko organisaation kattavia suunnitelmia tehtäessä (Saari 2013).

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Kyselytutkimuksessa laajankin aineiston kerääminen ja analysointi on mahdollista toteuttaa suhteellisen nopeasti ja helposti, mutta haittana voi olla aineiston pinnallisuus. Kyselytutkimuksessa ei voida tietää, kuinka huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita ja ymmärrettäviä tai kuinka perehtyneitä vastaajat todellisuudessa ovat kyselylomakkeen aiheeseen liittyen. Riskinä on myös vastausten kato. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä (Metsämuuronen 2006, 64). Tässä tutkimuksessa kohdejoukosta saatiin kohtuullisen kattava aineisto, kun lähes puolet (47 %) kyselyn saaneista vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneet edustivat myös taustatiedoiltaan melko hyvin koko kohdejoukkoa. Tietoisesti rajatun kohdejoukon vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voi kuitenkaan kovinkaan luotettavasti yleistää kohdejoukon tai tutkimuksen kohdeorganisaation ulkopuolelle.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti taas viittaa siihen, mittaako kysymysmittari haluttua asiaa ja edustavatko mittarissa käytetyt käsitteet teoriaa (Metsämuuronen 2006, 64). Tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin vahvistamaan muodostamalla tutkimuskysymykset aiemman teoriataustan ja tutkimusten pohjalta, sekä muotoilemalla kysymykset ymmärrettävästi. Sisäistä validiteettia heikentää kuitenkin se, että vastaajille ei erityisesti avattu kyselyn aihepiirien sisältöä. Tällöin vastaajilla saattoi olla erilaisia käsityksiä siitä, millaiset asiat ovat esimerkiksi osaamisen kehittämistä tai millainen toiminta on urakehityksen tukemista. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin kuitenkin antamaan vastaajille mahdollisuus kertoa näkemyksistään tarkemmin.

Koska tutkimuksen tulokset ovat hyvin rajallisesti yleistettävissä, jatkossa olisi syytä toteuttaa myös laajempia ja kattavampia tutkimuksia aiheeseen liittyen. Alati muuttuvien vaatimusten vuoksi työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä pidetään työelämässä hyvin tärkeänä, lähes vaatimuksena. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista selvittää laajemmin, tukevatko organisaatiot henkilöstön kehittymistä riittävästi ja millaista tukea henkilöstö organisaatiolta odottaa.

Tutkimustuloksissa oli myös viitteitä siitä, että henkilöstön esittämät toiveet kehittymisen suhteen eivät käytännössä kuitenkaan toteudu. Jatkossa olisi syytä selvittää mikä tähän on syynä ja miksi työntekijät kokevat, että toiveet ja tarpeet jäävät kuulematta tai toteutumatta.

LÄHTEET

- Asmuss, B. 2008. Performance appraisal interviews: preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication* 45 (4), 408–429.
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. & De Jong, S. B. 2013. How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572.
- Baruch, Y. 2003. Career systems in transition: a normative model for career practices. *Personnel Review*, Vol. 32 No. 2, 231-51
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 01 January 2004, Vol.9(1), 58-73.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 198-215.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, B.I.J.M. 2011. Competency development and Career Success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.
- Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247-273.
- Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 473-488.
- Garavan, T. N., Gunnigle, P. & Morley, M. 2000. Contemporary HRD research: A triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 65-93.
- Hamlin, B. & Stewart, J. 2011. What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. 9. uudistettu painos.

- Heilmann, P. 2011. The dialectics between boundaryless career and competence development findings among Finnish ICT and paper managers. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 181-196.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö: Nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Khilji, S. E. & Wang, X. 2006. 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International journal of human resource management*, 17(7), 1171-1189.
- Korppoo, L. 2013. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. p. Helsinki: Talentum, 75-88.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity: Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- McLagan, P. & Suhadolnik, D. 1989. *Models for HRD Practice: The Research Report*. American Society for Training and Development. Alexandria, VA.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Mikkola, P. A. 2016. Teksti, agenda, artefakti: Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Akateeminen väitöskirja. University of Vaasa.
- Nadler, L. and Nadler, Z. 1989. *Developing Human Resources: Concepts and a Model*. 3. p. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. 3. p. Tietosanoma. Juva: WSOY.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. E-kirja. Helsinki: WSOY.
- Ruoraniemi, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin?: Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampere University Press.
- Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 95-106.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Suomen Yliopistopaino.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. p. Helsinki: Talentum, 143-172.
- Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa - 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>. Viitattu 20.5.2021

- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2013. Osaamisen ja työn johtaminen - Organisaation oppimisen oivalluksia. E-kirja.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Ukkonen, O. 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Weilin + Göös.
- Van der Sluis, Lidewey E. C. 2007. Umbrella for research into Human Resource Development (HRD). *Human Resource Development International* 10 (1), 99-106.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 3. p. Juva: WSOY.
- Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van Der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M. & De Lange, A. H. 2017. Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 1-32.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Watkins, K. 1989. Business and industry. Teoksessa S. Merriam ja P. Cunningham (toim.) *Handbook of Adult and Continuing Education*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 422-30.
- Wilson, J. P. & Western, S. 2000. Performance appraisal: an obstacle to training and development? *Journal of Industrial Training* 24 (7), 384-396.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Zaleska, K. J., & De Menezes, L. M. 2007. Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60, 987-1018.

LIITTEET

Kyselylomake

Taustatiedot:

1. Ikä: (vuotta)
2. Sukupuoli: Nainen/Mies
3. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?
Alle 2 vuotta.
2–5 vuotta.
Yli 5 mutta enintään 10 vuotta.
Yli 10 mutta enintään 20 vuotta.
Yli 20 vuotta.
4. Asema: Esimies/Asiantuntija

Pohdi seuraavia kysymyksiä omasta näkökulmastasi työntekijänä ja valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto:

5. Ammatillisen osaamisen kehittäminen:

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työnantajani rohkaisee minua kehittämään osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani on osoittanut sitoutumista ammatillisen osaamiseni kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani on tarjonnut minulle riittävästi kehittymismahdollisuuksia, joiden avulla olen voinut laajentaa taitojani ja kykyjäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työnantajani tarjoamat kehittymismahdollisuudet ovat olleet hyödyllisiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen siitä, millaisilla tavoilla voin kehittää osaamistani tässä organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että en saa tarpeeksi informaatiota siitä, millaisia kehittymismahdollisuuksia voisin hyödyntää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus keskustella kehittymismahdollisuuksistani työnantajani kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan itse vaikuttaa omalla kohdallani käytettäviin ammatillisen osaamisen kehittämisen muotoihin (esim. koulutukset, työkierto, mentorointi, uudenlaiset työtehtävät yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Millaisilla tavoilla olet kehittänyt osaamistasi tässä organisaatiossa tai millaisia kehittymistäpoja sinulle on tarjottu viimeisen 12 kuukauden aikana?

7. Millaisten asioiden uskot edistävän parhaiten ammatillista kehitymistäsi?

8. Urakehitys:

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen itse asettanut tavoitteita omalle urakehitykselleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työnantajani tukee henkilökohtaisia uratavoitteitani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työnantajani on kiinnostunut edistämään urakehitystäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tämä organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia edetä vaativampiin tehtäviin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tämä organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia uudenlaisiin työtehtäviin samalla vaativuustasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn helposti seuraamaan, millaisia työtehtäviä tässä organisaatiossa on tarjolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on aina halutessani mahdollisuus keskustella uratoiveistani työnantajani tai esimieheni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Millaiset asiat osoittavat sinulle, että työnantajasi tukee (tai ei tue) uratavoitteitasi?

10. Kehittävä suorituksen arviointi ja kehityskeskusteluprosessi

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työsuoritustani arvioidaan säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta työsuorituksistani työnantajaltani tai esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En aina tiedä, olenko suoriutunut työtehtävistäni hyvin vai huonosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työsuoritukseni arviointi tukee kehittymistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyn kehityskeskustelun säännöllisesti esimieheni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kehityskeskusteluprosessi on hyödyllinen kehittymiseni kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on luotu kehityssuunnitelma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityssuunnitelmaani ja sen toteutumista seurataan aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityssuunnitelmani ovat toteutuneet hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin, että voisin seurata, ylläpitää ja päivittää kehityssuunnitelmaani myös itse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitkä asiat kehityskeskusteluprosessissa ovat toimineet mielestäsi hyvin?

12. Millä tavoin kehityskeskusteluprosessia voisi mielestäsi kehittää toimivammaksi, jotta se tukisi paremmin omia tavoitteitasi ja kehittymistäsi?