

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto

Toni Patrikainen

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA KEHITYSKESKUSTELUJEN MOTIVOIVISTA
TEKIJÖISTÄ

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2017

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Karjalankatu 3, 80200 JOENSUU
(013) 260600

Tekijä(t)

Toni Patrikainen

Nimeke

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA KEHITYSKESKUSTELUJEN MOTIVOIVISTA TEKIJÖISTÄ

Toimeksiantaja

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli, selvittää työntekijöiden kokemusten perusteella motivoivat tekijät kehityskeskusteluissa ja oman osaamisen kehittämisessä. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: 1) Mikä työntekijöitä motivoisi kehittämään omaa osaamista 2) Miten kehityskeskusteluja pitäisi kehittää, että ne olisivat motivoivia, 3) Miten esimies voisi toiminnallaan motivoida kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena ja siinä käytettiin fenomenologista tutkimusotetta. Opinnäytetyön aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla, käyttäen avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kohteena olivat Itä-Uudenmaan toisen asteen ammatillisen koulutuksen eri alojen opettajat, n=15. Haastattelusta saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen, josta on koottu tämän opinnäytetyön tulokset.

Työntekijöiden kokemusten perusteella kehityskeskusteluja pitäisi kehittää, jotta ne olisivat motivoivampia. Tulosten perusteella motivoiviksi tekijöiksi osaamisen kehittämisessä esille nousivat ulkoiset motivaatiotekijät, kuten esimiehen antamat palkitsemiset ja tunnustukset sekä oppilaiden empaattiset vaikutukset. Sisäisenä motivoivina tekijöinä koettiin oma halu ja tahtotila osaamisen kehittämiseen sekä työ joka motivoi. Kehityskeskustelujen motivoivaksi tekijöiksi osoittautuivat kehityskeskustelujen sisältö, ajankohdat, pitopaikat ja kehityskeskustelujen lukumäärät sekä esimiehen rooli kehityskeskustelujen valmistelussa ja toteutuksessa. Esimies koettiin motivoivaksi tekijäksi kehityskeskusteluissa. Tulosten perusteella työntekijöillä on tiettyjä odotuksia esimiestä kohtaan. Kokemusten perusteella esimiehen tulisi kuunnella työntekijöitä, tuntea heidät ja tietää heidän toimenkuvansa. Lisäksi esimiehen pitää näyttää suunta kehityskeskusteluissa, olla keskustelu- ja vuorovaikutustaitoinen, sekä antaa palautetta.

Kieli
suomi

Sivuja 54
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat

kehityskeskustelu, motivaatio, osaamisen kehittäminen, esimies



THESIS
November 2017

Degree programme in technology
competence management
Karjalankatu 3, 80200 JOENSUU, FINLAND
+358 13260600

Author(s)
Toni Patrikainen

Title
EXPERIENCES OF EMPLOYERS FROM MOTIVES OF DEVELOPMENT DISCUSSION

Commissioned by

Abstract

The object of this thesis was to find out motivating factors based on employee experience on performance appraisal and developing personal knowledge. There were three questions in the research: 1) What would motivate the employees to develop their personal knowledge (tai know-how) 2) How should the personal appraisals be improved to be motivational, 3) How could the foreman motivate with their actions during the performance appraisal?

The thesis was executed as a qualitative research with a phenomenological approach. The research material was collected in half structured interviews using open questions. Subjects of this research were teachers in comprehensive schools in the Eastern metropolitan area from different subject areas, about=15. Material gathered from the interviews was analysed using theory derivate content analysis, from which the results of this thesis have been compiled of.

Based to the experiences of the employees, the performance appraisals should be developed in a way that they would be more motivational. Based on the results of the interviews, motivating factors in furthering personal knowledge (know-how) would be external motivation such as rewards and recognition from the foreman and pupil's emphatic influences. Inner motivators mentioned were self-motivated desire to further personal knowledge and work that motivates the individual. Named motivating factors in a performance appraisal were the content of the appraisal, point of the appraisal, where the appraisal was held, number of performance appraisals and the foreman's role in preparation and execution of the appraisals. Foreman was named to be a motivational factor in a performance appraisal. Based on the results employees have certain expectations towards their foreman. Foreman should listen to the employees, know them and their field of expertise. Furthermore the superior should point the direction in the performance appraisal, be conversational and interactive and give feedback.

Language
Finnish

Pages 54
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
development discussion, motivation, development of capabilities, superior

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET	8
2.1 Tutkimustyön taustat	8
2.2 Tutkimustyön tavoitteet	8
3 MOTIVOIVAT KEHITYSKESKUSTELUT	9
3.1 Kehityskeskustelut	9
3.1.1 Kehityskeskustelujen tavoitteet	10
3.1.2 Kehityskeskustelujen määrät ja ajankohdat	11
3.1.3 Kehityskeskustelujen pitäminen ja niissä onnistuminen	12
3.2 Esimies kehityskeskusteluissa	14
3.2.1 Esimiehen antaman palautteen merkitys	15
3.3 Motivaatio ja motivointi kehityskeskustelussa	16
3.3.1 Motivaatio teoriat	16
3.3.2 Motivaatio	17
3.3.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	17
3.3.4 Motivoiva johtaminen	18
3.3.5 Motivoiva palautteen anto	19
3.3.6 Kehityskeskustelut omassa organisaatiossa	19
4 AIKAISEMPIEN TUTKIMUSTEN TARKASTELU.....	20
5 TUTKIMUSKYSYMYSTEN MÄÄRITTELY JA VIITEKEHYS	22
5.1 Tutkimuskysymykset	22
5.2 Tutkimustyön viitekehys	23
6 TUTKIMUSTYÖN TOTEUTUS	24
6.1 Tutkimustyönasetelma	24
6.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja Fenomenologinen tutkimusote	25
6.3 Puolistrukturoituaastattelu	25

6.4 Haastattelujen toteutus ja kohderyhmä	26
6.5 Litterointi	27
6.6 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	28
7 TULOSTEN KÄSITTELY	32
7.1 Motivoivat tekijät osaamisen kehittämisessä	34
7.2 Kehitysehdotukset kehityskeskusteluille	35
7.3 Esimiehen toiminta motivoivana tekijänä	37
8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS	38
9 KEHITYSKESKUSTELUJEN JA MOTIVOINNIN KEHITTÄMINEN OMASSA ORGANISAATIOSSA	39
9.1 Motivoinnin ja esimiehen motivointitaitojen kehittäminen organisaatiossa	39
9.2 Kehityskeskustelujen kehittäminen omassa organisaatiossa	42
10 POHDINTA	45
8.1 Johtopäätökset motivoivista tekijöistä osaamisen kehittämisessä	45
8.2 Johtopäätökset kehityskeskustelujen kehittämisestä motivoiviksi	48
8.3 Johtopäätökset esimiehen motivoivat tekijät kehityskeskusteluissa	50
8.4 Loppupohdinta	51
LÄHTEET	52
LIITTEET	

LIITTEET

Liite 1 Avoimet haastattelu kysymykset

KUVIOT

Kuvio 1	Teoreettinen viitekehys	23
Kuvio 2	Tutkimusasetelma	24
Kuvio 3	Esimerkki ilmausten pelkistämisestä	29
Kuvio 4	Esimerkki aineiston ryhmittelystä	30
Kuvio 5	Esimerkki abstrahoinnin jatkaminen, alaluokasta yläluokkaan	30
Kuvio 6	Esimerkki abstrahoinnista, pääluokasta yhdistävään luokkaan	31
Kuvio 7	Tuloksiin pohjautuvat aihepiirit	33

1. JOHDANTO

Nykypäivän työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa osaamisen ja työn kehittämistä, koska elämme huimaa vauhtia kehittyvässä maailmassa. Kaikille työntekijöille oman osaamisen kehittäminen ei ole niin helppoa. Osa saattaa kokea sen vastenmieliseksi iän vuoksi tai työntekijä on käynyt jo kaikki mahdolliset täydennyskoulutukset. Työntekijä voi myös ajatella, ettei organisaatiossa omaa osaamisen kehittämistä tueta tai siitä ei palkita tarpeeksi. Tällöin voidaan ajatella, ettei työntekijällä ole riittävästi motivaatiota kehittää omaa osaamista.

Työntekijää motivoivat tekijät ovat opinnäyteyöntekijää ja muita esimiehiä varmasti kiinnostava kysymys, josta tämän tutkimustyön idea on saanut alkunsa. Tavallisesti työntekijän oman osaamisen kehittäminen ja siitä keskusteleminen tapahtuu kehityskeskusteluissa. Näin ollen tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät kehityskeskusteluihin ja sitä kautta työntekijöitä motivoiviin tekijöihin.

Kehityskeskustelut ovat monen organisaation käytäntö, jossa esimies ja alainen voivat vaihtaa kuulumisia, sopia uusista tavoitteista sekä arvioida edellisen kauden onnistumisia. Kehityskeskustelukäytäntöjä on monenlaisia ja niitä on kehitetty sekä tutkittu paljonkin. Esimies on isossa roolissa kehityskeskustelujen järjestämisessä ja pitämisessä. Tätä ajatellessa, esimies voisi toiminnallaan lisätä motivoivia tekijöitä kehityskeskusteluissa tai olla itse motivoiva tekijä jokaiselle alaiselleen.

Tutkija on itse toiminut esimiehenä kuusi vuotta ja kokenut kehityskeskustelut alaisten ja esimiehen näkökulmasta. Tästä tutkijalle on syntynyt mielenkiinto oman johtajuuden kehittämiseen ja sitä kautta saada taito motivoida alaisia parempiin suorituksiin sekä osaamisen kehittämisiin. Tämä opinnäytetyö keskittyy edellä mainittujen kysymysten tutkimiseen ja motivoivien tekijöiden etsimiseen. Tutkimustyö on toteutettu haastatteleamalla tutkijan omia alaisia, jotka toimivat opettajina toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa Itä- Uudellamaalla. Opinnäytetyö pohjautuu työntekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin tutkittavista kohteista.

2. OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimustyön taustat

Tämän tutkimustyön ajatus lähti tutkijan omasta toimenkuvasta esimiestehtävässä ja kiinnostuksesta kehityskeskusteluja kohtaan. Toimenkuvaan kuuluu viidentoista opettajan lähiesimiehenä toimiminen toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Toimenkuvassa on kehityskeskusteluja pidetty kaikille alaisille kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa on tietynlainen sama kaava, joka ohjaa keskusteluja. Työn idea pohjautuu tutkijan omaan toimenkuvaan esimiehenä sekä näkemyksiin omasta työympäristöstä ja kehityskeskustelukäytännöistä. Omassa organisaatiossa työntekijöiden oman osaamisen kehittäminen koetaan haastavaksi tai siitä tehdään vaikeasti lähestyttävä asia, joten tutkijan mielestä se vaatii kehittämistä.

2.2 Tutkimustyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena, oli haastattelujen avulla selvittää mikä työntekijöitä motivoi kehityskeskusteluissa ja oman osaamisen kehittämisessä. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten oman organisaation työntekijät kokevat kehityskeskustelut ja miten kehityskeskusteluja pitäisi kehittää, että ne motivoisivat kunkin oman työn kehittämisessä. Toisena tämän työn tavoitteena oli kehityskeskustelujen pito ja järjestäminen sekä mitkä tekijät vaikuttavat motivoivaan kehityskeskustelutilanteeseen. Kolmantena tutkimustavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemusten perusteella, miten esimies voisi motivoida kehityskeskustelujen aikana.

3. MOTIVOIVAT KEHITYSKESKUSTELUT

3.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluja on käyty jo pari vuosikymmentä hyvin samanlaisella käytännöllä. Kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa esimies ja työntekijä keskustelevat työntekijän osaamisesta, sen kehittämisestä sekä työn tekemiseen liittyvistä asioista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 67.)

Varsinaisesti kehityskeskustelusta puhutaan käytännön tasolla silloin, kun keskustelut ovat osa johtamiskäytäntöä ja normaalia organisaation toimintaan (Järvinen 2016, 45).

Tavallisissa kehityskeskusteluissa on kaksi osapuolta, työntekijä sekä esimies. Molempien tehtävä on erilainen ja se on roolitettu. Esimies on yrityksen edustajana ja hänen tehtävänsä on seurata ja ohjata päivittäisen työnteon sujumista. Lisäksi esimies vastaa työntekijöiden osaamisenkehittämisestä sekä ohjaa työntekijöitä löytämään erilaisia toimintamuotoja niin yrityksen kuin työntekijän asettamiin tarpeisiin. (Valpola 2002, 87.)

Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja työntekijän ja esimiehen välillä käytäviä keskustelutilanteita, joissa tavallisesti käytetään tiettyä suoritustapaa. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluina, jossa korostuu ryhmän yhteiset asiat, kuten tavoitteet ja työt. Yleisimmin kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijää ja hänen työtään, asetettuja tavoitteita sekä mittareita. Kehityskeskusteluilla voidaan varmistaa, että yrityksen tarpeellinen asia tai tavoite on kohdannut jokaisen työntekijän. Keskusteluissa esimies kertoo yrityksen uusista suunnitelmista, tavoitteista ja muutoksista sekä osaamistarpeista. Työntekijä voi kertoa omista ajatuksistaan työhön liittyen tai omasta halukkuudesta oman työn kehittämiseen. Kehityskeskustelut ovat johtamiskäytännön keinoja, joissa sovitaan keskeisistä tavoitteista sekä kuinka niitä arvioidaan. Lisäksi niissä keskustellaan jokaisen työntekijän toimenkuvasta, henkilökohtaisista kehittymistarpeista sekä muista asioista, joista työntekijälle ja organisaatiolle olisi hyötyä. Keskusteluissa työntekijä haluaa myös vaikuttaa, tuomalla esille omia näkemyksiään tai ehdotuksia muutoksista, jolloin esimiehen on annettava siihen mahdollisuus. (Valpola 2002, 9–15; Kupias ym. 2014, 89.)

Kehityskeskustelut auttavat esimiestyön toteuttamisessa. Ne kertovat työntekijöistä tai osaston tilanteesta sekä tapahtumista, joista isommissa organisaatioissa esimies ei välttämättä ole tietoinen. Kehityskeskusteluissa voidaan käsitellä työntekijään tai muuhun toimintaan liittyviä hankalia sekä arkaluontoisia asioita, joista harvemmin tavallisissa arkikeskusteluissa puhutaan. Tämä sen takia, etteivät vaikeat asiat pahene ajan myötä, niiden selvittämisen venyessä. Moni työntekijä odottaa, että kehityskeskustelut edesauttavat omien kykyjen kehittämiseen ja niissä etenemiseen ja sitä kautta palkkaukseen. Toivottua keskusteluista on luottamus siitä, että esimieheltä on mahdollista saada apua ja neuvoja ongelmatilanteissa. (Meretniemi 2012, 29–32.)

3.1.1 Kehityskeskustelujen tavoitteet

Keskustelujen yhtenä tarkoituksena on järjestää hyvä vuorovaikutustilanne, jossa kunkin osapuolen näkökulmat ja ajatukset voidaan tuoda esiin. Lisäksi keskustelujen tavoite on selkeyttää erilaisia työntekijän toimenkuvan tehtäviä sekä saada työntekijöiden taidot ja työn vaatimukset vastaamaan toisiaan. Rennon keskustelun tulee kohdistua mahdollisimman haasteelliseen ja merkittävään työhön, sen tekemiseen sekä kehittämiseen. Kehityskeskustelujen yhteen tavoitteeseen kuuluu, selvittää työntekijän halu vastaanottaa työn nykyiset ja tulevaisuuden haasteet. Näin ollen keskustelujen päämäärän täytyisi kohdistua tulevaisuuden ja määritellyn strategian toteuttamiseen. (Meretniemi 2012, 34–36.)

Tavoitteiden tarkastelussa kehityskeskustelussa voi ilmetä ristiriita, jossa työntekijän ja organisaation osaamisen kehittämiskohteet eivät olekaan samat tai työntekijä on haluton kehittämään omaa osaamistaan. Tällöin esimiehen tehtävä on työntekijän osaamisen kehittämisen kohdentaminen organisaation tavoitteiden ja strategian mukaiseksi. (Järvinen 2016, 46–47.)

Kehityskeskusteluissa toteutetaan työntekijän suorituksen arviointia, jossa panostetaan asetettujen tavoitteiden tarkasteluun. Mittareina ja palautteen käsittelyssä käytetään erilaisia työkaluja kuten, 360-palautetta, tulosarviointia tai suorituskorttia.

Kehityskeskustelut jaetaan nykyisin kahteen eri osaan. Toinen osa painottuu kehittymisen sekä kehittämisen tarkasteluun ja toinen osa asetettuihin tavoitteisiin. (Valpola 2002, 14–15.)

Tavoitteet kehityskeskusteluihin ovat organisaation strategian kautta ennalta määritellyjä. Ylimmän johdon kautta määritellään osastokohtaiset tavoitteet ja sitä kautta työntekijöiden omat, toimenkuvaan liittyvät tavoitteet. Normaaleissa kehityskeskusteluissa käydään läpi näitä yksilöllisiä asetettuja tavoitteita ja arvioidaan niiden onnistumista. Näiden arviointien ja onnistumisien pohjalta, monissa keskusteluissa käydään läpi myös työnsuorituksen arviointia ja sitä kautta palkitsemista. (Järvinen 2016, 45.)

3.1.2 Kehityskeskustelujen määrät ja ajankohdat

Kehityskeskusteluille ei ole määritelty käytävien keskustelujen määrää tai milloin niitä pidetään, eikä niille ole oikeaa toteuttamistapaa. Eniten asiaan vaikuttaa syy ja tarkoitus organisaation strategian ja henkilöstön kannalta. (Meretniemi 2012, 33.)

Hitaaksi ja toimimattomaksi kehityskeskusteluista tekee vain kerran vuodessa pidettävät keskustelut. Monessa yrityksessä esimies voi keskustella päivittäin, viikoittain tai kuukausittain työntekijöiden kanssa. Tällöin esimies kykenee johtamaan valmentavasti sekä jokaista työntekijää henkilökohtaisesti ohjaten. Organisaatioissa, joissa esimies näkee alaisiaan harvemmin, keskustelut voidaan hoitaa esimerkiksi etänä, kuten tietokoneen kautta. Tärkeitä ovat säännölliset kehityskeskustelut. Jokapäiväiset jutustelu- ja keskustelutuokiot esimiehen ja työntekijän välillä eivät korvaa varsinaista kehityskeskustelua. Kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat työntekijän henkilökohtaisien asioiden puinnin, kuten omista työtehtävistä selviämisestä tai työtehtävien tärkeyden ymmärtämisestä (Kupias ym. 2014, 87; Meretniemi 2012, 42; Valpola 2002, 18.)

Keskustelujen lukumäärää on mahdollista rajata pienemmäksi, kun kyseessä on tulosta tekevä yritys. Ensimmäisessä keskustelussa voidaan puhua tuloksesta tai palkkauksesta. Toisessa keskustelussa käsitellään henkilöstön omia asioita, kuten toimenkuvaa ja sen kehittämistä. Sellaisessa yrityksessä, jossa muutoksia ja muuttuvia tilanteita on useampia, voi olla järkevää harventaa kehityskeskusteluja. (Meretniemi 2012, 42.)

3.1.3 Kehityskeskustelujen pitäminen ja niissä onnistuminen

Kehityskeskustelut koetaan tietyinä prosessina, joissa käsitellään sovitut toimenpiteet tietyssä järjestyksessä. Näitä ovat keskusteluihin valmistautuminen, keskustelujen käynti, palautteiden anto molemmilta osapuolilta, keskustelujen arviointi sekä yhtenä tärkeänä toimintana on kehityskeskusteluissa asetettujen asioiden tai tavoitteiden seuranta.

Oleellista kehityskeskusteluissa on työntekijän omien ajatusten kuuleminen ja näkökulmien huomioiminen ja niistä keskusteleminen. Nämä edesauttavat työntekijää parempaan työsuoritukseen ja oman työn kehittämiseen. Esimiehen tehtävä on selvittää ja esittää valitut kysymykset, jotta kaikki oleellinen tulee esille.

Kehityskeskusteluissa esimiehen tehtävä on selvittää työntekijöiden ajatuksia ja antaa tukea toteuttaa heidän omia kehityssuunnitelmia.

Keskusteluilla tulee olla ennalta asetellut tavoitteet ja päämäärät, jotta niistä hyötyisi organisaatio ja työntekijä. Ennen kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän on syytä tarkastella keskusteluissa käytäviä asioita ja päämääriä sekä miettiä juuri niitä asioita, joista aiotaan keskusteluissa puhua. Näin keskustelu on toimivaa ja se etenee hallitusti, eivätkä keskustelut mene vaan säästä puhumiseen. (Meretniemi 2012, 63–65; Valpola 2002, 24.)

Kehityskeskustelujen pitopaikalla on iso merkitys keskustelujen toimivuuteen. Jos keskustelut pidetään jommankumman osapuolen työhuoneessa, niin tällöin huoneen omistaja voi hyötyä kotikentällä toimimisesta. Lisäksi tavalliset työhuoneet eivät välttämättä anna häiriötöntä ympäristöä. Tällöin keskusteluhuoneeksi kannattaa varata jokin muu huone tai neuvotteluihin tarkoitettu huone, jossa häiriötekijät on minimoitu. Tärkeätä keskustelutilan valinnassa on se, että keskustelijat voivat istua vastakkain. Suotavaa keskustelutilanteen rentouttamiseen, on kahvien juonti keskustelujen aikana. (Meretniemi 2012, 66.)

Kehityskeskusteluissa käytettävä aika ja keskusteluhenki ovat oleellisia asioita, jotta keskustelu olisi hyvän henkistä ja rentoa. Tällaisissa keskusteluissa voidaan helpommin puhua hankalista ja ongelmallisista asioista. Esimiehen ja työntekijän oma asenne vaikuttaa oleellisesti keskustelujen ilmapiiriin ja keskustelujen sujumiseen sekä asioiden käsittelyyn. (Valpola 2002, 24; Meretniemi 2012, 96.)

Hyvä kehityskeskustelu vaatii tarkkaa valmistautumista, niin esimieheltä kuin työntekijältäkin. Keskustelujen valmisteluun kuuluu tiedottaminen, keskusteluajankohdista sopiminen ja keskustelujen keston seuraaminen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi työntekijälle annettavalla kaaviolla, jossa kuvataan keskustelujen kulku tai täytettävällä lomakkeella, jonka työntekijä täyttää ennen keskustelua. Monesti keskusteluihin ei valmistauduta tarpeeksi ja keskustelussa käydään vain tietyt lomakkeet läpi, jolloin oletetaan keskustelun olevan ohi. Kehityskeskustelut eivät saa olla kiireellisiä rupatteluja tai tilanteita, jossa toivotaan vain ajan nopeaa kulumista.

Nopeasti käydyssä keskustelutilanteessa keskustelu ei ole sujuvaa ja tällöin keskustelusta voi jäädä asioita käsittelemättä. Keskusteltavista sisällöistä on molempien osapuolten hyvä tehdä muistilista, joka auttaa asioiden käsittelyssä ja asiayhteyden yläpidossa. (Meretniemi 2012, 112–117; Kupias ym. 2014, 91; Järvinen 2016, 50.)

Kehityskeskusteluja pitää kehittää jatkuvasti, jotteivät ne noudata samaa kaavaa vuodesta toiseen. Hyvässä kehityskeskustelussa on tärkeää luoda luottamus esimiehen ja työntekijän välille. Tämä vaikuttaa siihen, miten työntekijä käyttäytyy käytyjen keskustelujen jälkeen. Oletus on, että kehityskeskustelut muuttavat työntekijän käyttäytymistä ja työntekoa. Mikäli esimies ei anna tukea työntekijän muutokseen tai kehittämishalukkuuteen, niin jatkossa kehityskeskusteluista tulee pakkopullaa, eikä niihin tulevaisuudessa välttämättä haluta edes osallistua. (Valpola 2002, 47–48.)

3.2 Esimies kehityskeskusteluissa

Yleisesti esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua tarvitaan esimiehen tiedonvälitykseen, motivointiin, arviointiin sekä palautteen antoon. Esimieheksi ei suoranaisesti synnytä vaan siihen opitaan. Oleellisimpia seikkoja esimiestyössä on, että esimies ymmärtää oman johtajuutensa ja käsityksen omasta roolistaan sekä tehtävistään. Esimiehen täytyy tuntea paloa työntekijöiden johtamiseen ja olla kiinnostunut heidän työstään ja toimenkuvasta. Näin esimies voi olla tukena työntekijän kehittämisessä sekä ohjata työntekijöitä kohti, organisaation asettamia tavoitteita. (Järvinen 2016, 15–16.)

Esimes yhdessä yrityksen kanssa asettaa työntekijöille tavoitteet, organisaation vision ja strategian mukaisista tavoitteista. Esimiehen tehtävä on kannustaa ja edesauttaa heitä tavoitteelliseen työhön. Kehityskeskusteluissa esimiehen ensisijainen tavoite on varmistaa oman osaston työntekijöiden toimiminen tehokkaasti ja yhdessä. Toisena esimiehen tavoitteena on työntekijöiden töiden tarkentaminen nykyiseen ja tulevaisuudessa tapahtuvaan työntekoon. Esimiehen on selvitettävä kuinka monella työntekijällä on mahdollisuuksia ja kykyjä vaativampaan toimenkuvaan. Esimiehen tehtäväksi jää selvittää ja arvioida, miten työntekijä suoriutuu tai on suoriutunut organisaation asettamista tavoitteista. (Meretniemi 2012, 75–81.)

Kehityskeskusteluissa esimiehen tulisi olla mahdollisimman kannustava työntekijöitä kohtaan. Kannustava esimies luo hyvää yhteishenkeä ja auttaa työntekijöitä löytämään työn merkityksellisyyden ja haasteen. Toisaalta on tärkeää esimiehen oma ulospäin näkyvä asenne oman työn kehittämistä kohtaan ja millä lailla se heijastuu työntekijöihin. Kannustava esimies ei tuo esille työntekijän virheitä, vaan pitää tehtyjä virheitä oppimismahdollisuutena. Oleellista esimiehen kehityskeskusteluroolissa on työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja työntekijöiden kannustaminen heidän oman osaamisen kehittämiseen ja haasteiden kohtaamiseen sekä ongelmien ratkaisuun. Esimiehellä on oltava hyvät valmiudet työntekijöiden kuuntelemiseen, jolloin luottamus parantuu ja palautteen anto sekä kehittämiskohteiden käsittely ovat helpompia toteuttaa. Muutoksen johtaminen on esimiehelle haastavaa, jos työntekijä on joskus epäonnistunut tai työntekijällä on omakohtaisesti epäileviä mielipiteitä uusista muutoksista.

Tällöin esimiehen on oltava kärsivällinen ja antaa työntekijälle enemmän aikaa muutoksen käsittelyssä. (Meretniemi 2012, 159–165.)

Työntekijät asettavat esimiehelle tiettyjä jännitteitä ja odotuksia. Tavallisesti esimieheltä vaaditaan rehellisyyttä, suorapuheisuutta, tasavertaisuutta sekä kannustusta. Myös organisaatio asettaa esimiehelle omat odotukset, jotka yleensä ovat organisaation asettamien päämäärien ja tavoitteiden mukaisessa toiminnassa pysyminen sekä muutoksien läpivienti. Esimies joutuu tasapainoilemaan näiden odotuksen keskellä ja päätettävä tapa ja suunta, mihin työntekijöiden johtaminen kohdistuu. (Järvinen 2016, 61.)

3.2.1 Esimiehen antaman palautteen merkitys

(Meretniemen 2012) mukaan työntekijät tuovat usein esille, miten vähän he saavat esimieheltä kannustusta, tunnustusta tai rakentavaa palautetta, vaikeivät esimiehet itsekään saa juuri kannustusta omasta työstään. Kannustava sekä kriittinen palaute kannustaa ja auttaa työntekijää parantamaan työtään sekä olemaan aloitteellinen. Työntekijälle palaute tarkoittaa sitä, että hänen toimenkuvansa on tärkeä osa yhteisestä tiimistä tai osastosta. Esimiehen antama palaute pitäisi olla aina rakentavaa ja kannustavaa sekä sellaista, että työntekijä kokee oman työn tärkeyden. Työntekijän onnistumisen kokemukset edesauttavat työntekoa ja sen parantamista. Tärkeää on, esimiehen antama rehellinen ja kohdentuva palaute, jolloin myös kiitoksen osoittaminen on työntekijöille erityisen isossa roolissa. Luottavaiset työntekijät tekevät työnsä paremmin kuin ne, jotka eivät luota omaan työhönsä. (Meretniemi 2012, 105–106.)

Palautteen annossa on tärkeää, ettei esimies täysin peittele asioita työntekijän tehdyssä työssä. Esimiehen on tuotava esille kaikki onnistumiset ja tehdyt virheet, jolloin työntekijä voi oppia ja sitä kautta kehittää omaa työtään. (Järvinen 2016, 46.)

3.3 Motivaatio ja motivointi kehityskeskustelussa

3.3.1 Motivaatio teoriat

Motivaatioteorioita on useampia, mutta tunnetuin ja käytetyin motivaatioteoria on Maslow'n tarveteoria. Maslow'n tarvehierarkia perustuu Abraham Maslow'n 1943 tekemään tarveteoria tutkimukseen, joka perustuu ihmisen perustarpeisiin ja sitä kautta motivoitumiseen. Perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostamisen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Tarvehierarkia toimii pyramidimallilla, jota usein on käytetty Maslow'n teoriaa esitellessä. Alimmalla tasolla on fysiologiset tarpeet ja ylimmällä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Tarvehierarkia toteutuu perustarpeen riittävästä tyydytyksestä, jonka jälkeen päästään seuraavan tarpeeseen. (Maslow 1954, 35–58.)

Nykyaikaisin motivointiteoria on Steven Reiss'n teoria kuudestatoista ihmisen perustarpeesta. Reiss'n motivointiteorian ydinasia perustuu yksilöllisyyteen ja arvoperustaan. Reiss'n tarveteoriassa käsitellään eri asioita, jotka vaikuttavat eri henkilön motivoitumiseen. Motiivien voimakkuus vaihtelee ihmisten kesken. Reiss'n mukaan 14 perustarpeista on ihmisen geneeissä ja tulee perimänä. Kaksi muuta ovat idealismi ja hyväksyntä. Kyseisessä teoriassa painotetaan ihmistä yksilönä ja jokainen yksilö motivoituu eri tavalla ja eri asioista. Kuudestatoista perustarpeen motiiveista Reiss esimerkiksi käyttää hyväksyntää, perhettä, syömistä ja kunniaa. Lisäksi jokaiselle perustarpeelle Reiss on määritellyt tavoitteen ja päämäärä johonkin sekä asiat jotka kussakin perustarpeessa motivoi. Reiss'n mukaan määriteltäessä sisäistä ja ulkoista motivaatiota, ulkoista motivaatiota ei ole. Ulkoisen motivaation palkitseminen ja palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä mitä palkkiota käytetään, koska monet ihmiset ovat itsessään sisäisesti motivoituneita ja valmiita parempaan asemaan. (Mayor & Risku 2015, 29–35; Reiss 2000.)

3.3.2 Motivaatio

Motivaatiosana pohjautuu latinankielestä ja siinä se tarkoittaa liikkumista. Jälkeenpäin sanan merkitys on muuttunut ja merkitykseen on tullut ohjaavat ja ihmisen käyttäytymistä käsittävät merkitykset. Motiivisana on motivaatiosta kertova sanamuoto. Motiivit kertovat, miksi ihminen tekee niin kuin tekee ja mistä se johtuu. Erilaisina motiiveina voidaan pitää tarpeita, palkitsemisia, rangaistuksia tai haluja. Itse motivaatio on motiiveista aiheutunut tila, jossa on motivaation suunta ja vireystaso. Sisäinen motivaatio pohjautuu ihmisen geneeistä, joten tästä syystä ihminen ei itse tajua mikä häntä motivoi. (Ruohotie 1998, 36–37; Mayor & Risku 2015, 37.)

3.3.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa työntekijä motivoituu tehdystä työstä ja sen tuomasta ilosta. Sisäinen motivaatio saa työntekijän työskentelemään hänen omien päämäärien vuoksi. Tällainen työntekijä hakee työn tuomaa arvoa, kiinnostusta ja kehittymismahdollisuuksia. Ulkoisessa motivaatiossa motivoivana tekijänä on jokin, joka laittaa työntekijän tekemään parempaa tulosta. Ulkoisessa motivaatiossa motivointi lähtee ulkoisista tekijöistä, joilla työntekijä hakee turvaa esimerkiksi taloudellisesti tai muuta hyötyä omaan elämään tai työntekoon.

Palkitsemisella tai kannustamisella on iso rooli siinä, miten hyvin työntekijä yrittää päästä asetettuihin päämääriin. Esimiehen kannustaessa työntekijää, se aiheuttaa työntekijässä tahtotilan tehdä työtä paremmin. Työntekijä tietää, että paremmin tehty työ saa aikaan palkitsemista. Itse palkitseminen vahvistaa parempaa työntekoa.

Tyypillisimpiä sisäisiä motivoivia tekijöitä ovat: Työn haasteellisuus, mielekkyys, työn kehittämisen halu ja onnistumisen kokemukset. Ulkoisia motivoivia tekijöitä ovat palkkaus, kannustimet, tunnustukset, kiitokset tai osallistumisen mahdollistaminen. (Ruohotie 1998, 37–38 ; Meretniemi 2012, 134–135.)

3.3.4 Motivoiva johtaminen

Yhden esimiehen näkökulmasta motivoinnin käyttö johtamisessa on monesti vaikeaa. Esimiehen on osattava keskustella tavoitteellisesti ja kyettävä tukemaan työntekijöiden kehitystä innostaen. Motivoiva johtaminen tarvitsee resurssia ja riittävästi aikaa, jotta perusedellytykset motivoivaan johtamiseen on kunnossa. Hyvä ja motivoiva johtaminen tarkoittaa myös työntekijän yksilöllistä johtamista.

Yksilöllinen motivointi on sitä, että esimies huomioi omat motiivinsa sekä työntekijöiden motiivit. Tällöin esimies pystyy antamaan itselleen ja muille suoritettavaksi useampia motiiveja yhtä aikaa. (Mayor & Risku 2015, 21–25.)

Esimiehen tuntiessa omat alaisensa ihmisenä, eikä pelkästään työntekijöinä on johtaminen ja motivointi helpompaa. Isoissa organisaatioissa alaisia voi olla paljon, jolloin jokaisen työntekijän tunteminen on vaikeaa. Tällöin motivointia ei voida kohdentaa jokaisen yksilöllisiä tarpeita huomioiden. Tunnettaessa jokaisen työntekijän omakohtaiset motiivit on mahdollista johtaa niin, kuin jokainen työntekijä haluaisi esimiehen toimivan ja johtavan. Esimiehen antaessa työntekijöilleen yksilöllisiä ja motivoivia tehtäviä, heidän työntekonsa ja tulokset parantuvat. Haluttaessa muutoksia työntekijässä on työntekijää arvostettava yksilönä ja sellaisena kuin hän on. (Mayor & Risku 2015, 148; Meretniemi 2012, 149.)

Esimiehen yksi motivoiva tehtävä on tehdä työntekijän toimenkuva tärkeäksi. Näin työntekijä ymmärtää oman työn merkityksen ja on sitä kautta motivoitunut omaan työhön. Työntekijän käyttäytyessä normaalista poikkeavalla tavalla tai hänellä on huono motivaatio, johtuu se monesti siitä, ettei työ ole mielekästä, eikä työntekijä koe työtään tärkeäksi. Työntekijä voi myös kokea, ettei hän itse ole merkityksellinen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen rooli korostuu, kun tehtävänä on keskustella työntekijän kanssa organisaation strategiasta, tavoitteista sekä päämääristä. Tällöin työntekijä saadaan itse pohtimaan omaa työtään ja sen merkityksellisyyttä organisaation hyväksi. (Aarnikoivu 2013, 139.)

3.3.5 Motivoiva palautteen anto

Monille työntekijöille on tärkeää onnistua ja saada hyväksyntää sekä positiivista palautetta. Tällaisten työntekijöiden on saatava työskennellä positiivisessa ja kannustavassa työympäristössä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen pitäisi antaa enemmän positiivista palautetta ja kannustaa johdettavia työntekijöitä. Monesti oletetaan, että esimies antaa tarpeeksi palautetta, mutta oikeasti kannustamista ei olekaan riittävästi. (Mayor & Risku 2015, 157.)

Esimiehen kannustamistaitoon kuuluu työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen, johdattelu tavoitteiden saavuttamiseksi sekä siihen, että työntekijät toimivat omilla ajatuksillaan, eikä esimiehen painostuksesta. Luottamus on isossa roolissa esimiehen ja työntekijän välillä. Kun esimies luottaa työntekijään, luottaa työntekijä myös itseensä ja omaan tekemiseen. Luottamus esimieheen ja omaan organisaatioon lisää motivaatiota kehittää myös omaa työtään. (Meretniemi 2012, 160–162; Kupias ym. 2014, 44.)

3.3.6 Kehityskeskustelut omassa organisaatiossa

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on hyvin tavallinen kehityskeskustelu käytäntö. Esimiehet pitävät kerran vuodessa yhden kehityskeskustelun omille alaisilleen. Keskustelussa käydään läpi edellisen vuoden tavoitteita ja niiden saavuttamista. Lisäksi keskusteluissa luodaan uudet tavoitteet tulevalle kaudelle. Keskustelut pidetään tavallisesti vuodenvaihteen jälkeen tammi ja helmikuun välillä. Tällä ajankohdalla on organisaatiossa tietty syykin. Marraskuussa esimiehet tekevät työnsuorituksen arvioinnit alaisilleen. Työsuorituksen arvioinnilla on mahdollista saada lisää palkkaa, arviointitaulukon pisteiden niin täytyessä. Arvioinnit on annettava tiettyyn päivään mennessä ja tavallisesti se on organisaatiossa helmikuun puoliväli. Tällöin se asettuu juuri kehityskeskustelujen ajankohtaan, joten työsuorituksenarviointi annetaan tiedoksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Tämä aiheuttaa pientä haittaa kehityskeskustelujen pitämiseen. Jotkut alaiset tulevat kehityskeskusteluihin pelkästään työsuorituksenarvioinnin vuoksi. Tällöin varsinainen kehityskeskustelu menettää merkityksensä, koska monesti kiinnostus tuntuu olevan pelkästään palkan korotuksessa.

Organisaation kehityskeskustelujen apuna on sähköinen lomake, jonka työntekijät käyvät täyttämässä ennen keskustelua. Lomake koostuu aseman tai toimenkuvan määrittelyistä ja edellisen kauden tavoitteiden arvioinnista sekä uuden kauden tavoitteista ja henkilökohtaisista kehityssuunnitelmista.

Tämä toimii esimiehen ja alaisen välisenä työkaluna, helpottaen kehityskeskustelujen kulkua. Yleisesti kehityskeskustelun tukevia lomakkeita on paljon käytössä yrityksissä ja jatkuvasti niitä laaditaan lisää. Tavallisesti käytetään samaa lomaketta, joka kehityskeskustelussa vuodesta toiseen, eikä niitä juurikaan päivitetä. Samoin kyseisessä organisaatiossa on sama lomake ollut käytössä jo kauan.

4. AIKAISEMPIEN TUTKIMUSTEN TARKASTELU

Kuusinen (2009) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut keskusrikospoliisin henkilöstön kehityskeskustelujen hyötyvaikutuksia. Tutkimuksessa huomattiin, että keskusrikospoliisissa kehityskeskustelua toteutettiin säännöllisesti ja ne olivat osa esimiestyötä. Esimiehet kokivat kehityskeskustelut enemmän hyödylliseksi alaisiin verrattuna. Tutkimuksessa huomattiin, palkkakeskustelun saavan ison roolin kehityskeskusteluissa. Palautteen anto koettiin myös puutteelliseksi. Tutkimuksessa selvisi, että molemmat keskusteluosapuolet kaipaivat enemmän palautetta toisiltaan. Henkilöstön mielestä kehityskeskustelua pitäisi olla useammin ja ajoitetumpia. (Kuusinen 2009.)

Mikkola (2006) tutkii pro gradussaan kehityskeskustelujen toimivuutta Boliden Kokkola Oy:ssä. Pro gradussa selvitetään seikkoja, jotka vaikuttavat kehityskeskustelujen onnistumiseen ja mitä vaikutuksia kehityskeskusteluilla on työhyvinvointiin sekä miten kehityskeskustelut toteutetaan osana yrityksen strategiaa. Tutkimustuloksissa havaittiin, että kehityskeskusteluiden onnistumisella on iso merkitys kehityskeskusteluiden merkitykseen, jota kautta se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Tutkimuksessa havaittiin kolme tekijää, joista koostuu onnistunut kehityskeskustelu. Tekijänä havaittiin alaisen ja esimiehen välinen keskustelutaito, kehityskeskustelun erilaiset pääkohdat sekä kehityskeskustelujen substanssi. (Mikkola 2006.)

Berlin (2008) tutki väitöskirjassaan alaisten näkökulmia palautteen annosta sekä alaisen ja esimiehen välisistä keskusteluista. Tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia palautteita erinäkökulmista ja miten ne motivoivat ja ohjaavat työntekijää. Tutkimuksessa palautteet jaettiin palkitseviin- ja haastaviin palautteisiin. Tulosten perustella esimerkiksi haastavia palautteita ei käytetty osaamisen kehittämässä. (Berlin 2008.)

Pellinen (2007) on pro gradussaan tutkinut kehityskeskustelujen parantamista ja uudistamista. Tutkimus on tehty teemahaastatteluna kehityskeskusteluihin liittyvien kysymysten avulla. Tutkimuksessa oli havaittu erilaiset näkökulmat esimiehen ja alaisen välillä. Yksi havainto tutkimuksessa oli johdon sitoutuminen kehityskeskustelujen onnistumiseksi. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kehityskeskustelujen käymiseen ja motivaatioon vaikutti niiden huolellinen suunnittelu ja johtaminen. (Pellinen 2007.)

Wink (2007) on tutkinut väitöskirjassaan erilaisia kehityskeskustelumuuotoja ja niiden eroavaisuuksia. Tutkimus kohdistuu kehityskeskustelujen puheisiin ja vuorovaikutus tilanteisiin. Tutkimuksessa löytyi neljä erilaista kehityskeskustelu tapaa, jotka kaikki poikkesivat toisistaan. Tutkimuksen perusteella kehityskeskustelut voivat olla moninaisia ja ne voitiin tutkimuksesta tunnistaa. (Wink 2007.)

Korpelainen (2005) on tutkinut väitöskirjassaan motivaatiota, innovatiivisuutta sekä jaksamista ja näiden välistä suhdetta. Tutkimuksessa ilmenee, että kohderyhmien motivaatio on korkea ja työ koetaan kiinnostavaksi. Tämän perusteella tuloksissa ilmeni oppimisen lisäävän motivaatiota. Tutkimuksessa havaittiin myös kannustavan johtamisen vaikutus työntekijään, mutta osaamisen kehittämiseen ja siitä saatuun palkitsemiseen ei oltu tyytyväisiä. (Korpelainen 2005.)

Kolari (2010) tutkii väitöskirjassaan johtamisen vaikutusta motivaatioon, osaamisen kehittämiseen ja strategiaan. Tutkimuksessa todetaan, että johtamisella on monia vaikutuksia näihin substansseihin. Tutkimuksessa korostetaan tunneälykystä ja vuorovaikutteista johtamista, jotka koetaan vahvistavina tekijöinä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten asetettujen päämäärien saavuttaminen, tyytyväisyys omaan työhön sekä esimiehen arvostuksesta alaisen omiin ajatuksiin ja näkökulmiin. (Kolari 2010.)

5. TUTKIMUSKYSYMYSTEN MÄÄRITTELY JA VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteina olivat kehityskeskustelutilanteet ja käytännöt, esimiehen vaikutus motivoivana tekijänä sekä työntekijää motivoivat tekijät. Viitekehys on jaettu kolmeen pääkohtaan ja teoriaan: motivoiva esimies, motivoiva kehityskeskustelu ja motivointi. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät näihin seikkoihin ja näiden pohjalta on laadittu tutkimuskysymykset.

Nämä tutkimuskysymykset ohjaavat vastauksia aiempien kokemusten pohjalta. Lisäksi ne kertovat työntekijän odotuksista sekä oletuksista motivoivista tekijöistä ja kehittämistarpeista.

Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat kysymykset:

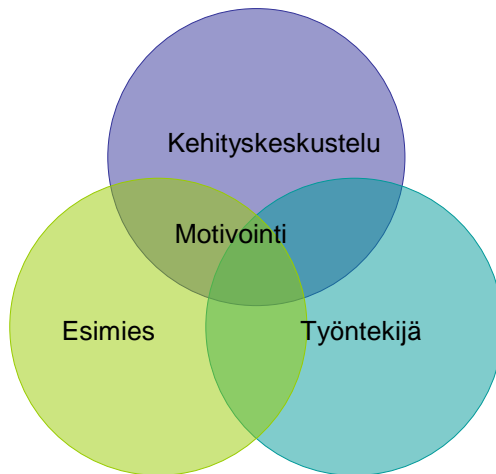
1. Mikä työntekijöitä motivoisi kehittämään omaa osaamista?
2. Miten kehityskeskusteluja pitäisi kehittää, että ne olisivat motivoivia?
3. Miten esimies voisi toiminnallaan motivoida kehityskeskusteluissa?

Ensimmäisellä kysymyksellä oli tarkoitus tutkia työntekijöiden näkemykset, oletukset sekä kokemukset motivoivista tekijöistä oman osaamisen kehittämisessä.

Toisella kysymyksellä oli tarkoitus tutkia kehityskeskusteluja ja miten nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä pitäisi työntekijöiden mielestä kehittää, että ne olisivat motivoivia. Kolmas kysymys kohdistuu esimieheen ja hänen kykyyn toimia motivoivana tekijänä kehityskeskustelujen järjestämisessä ja pitämisessä. Kysymyksellä oli tarkoitus tutkia työntekijöiden kokemuksia esimiehen motivoinnin vaikutuksista kehityskeskustelujen aikana.

5.2 Tutkimustyön viitekehys

Tutkimustyön viitekehys on laadittu käsitteistä, joita tutkimuksessa on tarkasteltu. Viitekehysten tärkein käsite on motivointi, johon työn tutkimustyö perustuu. Motivointikäsitteen ympärillä on motivointiin vaikuttavat tekijät.



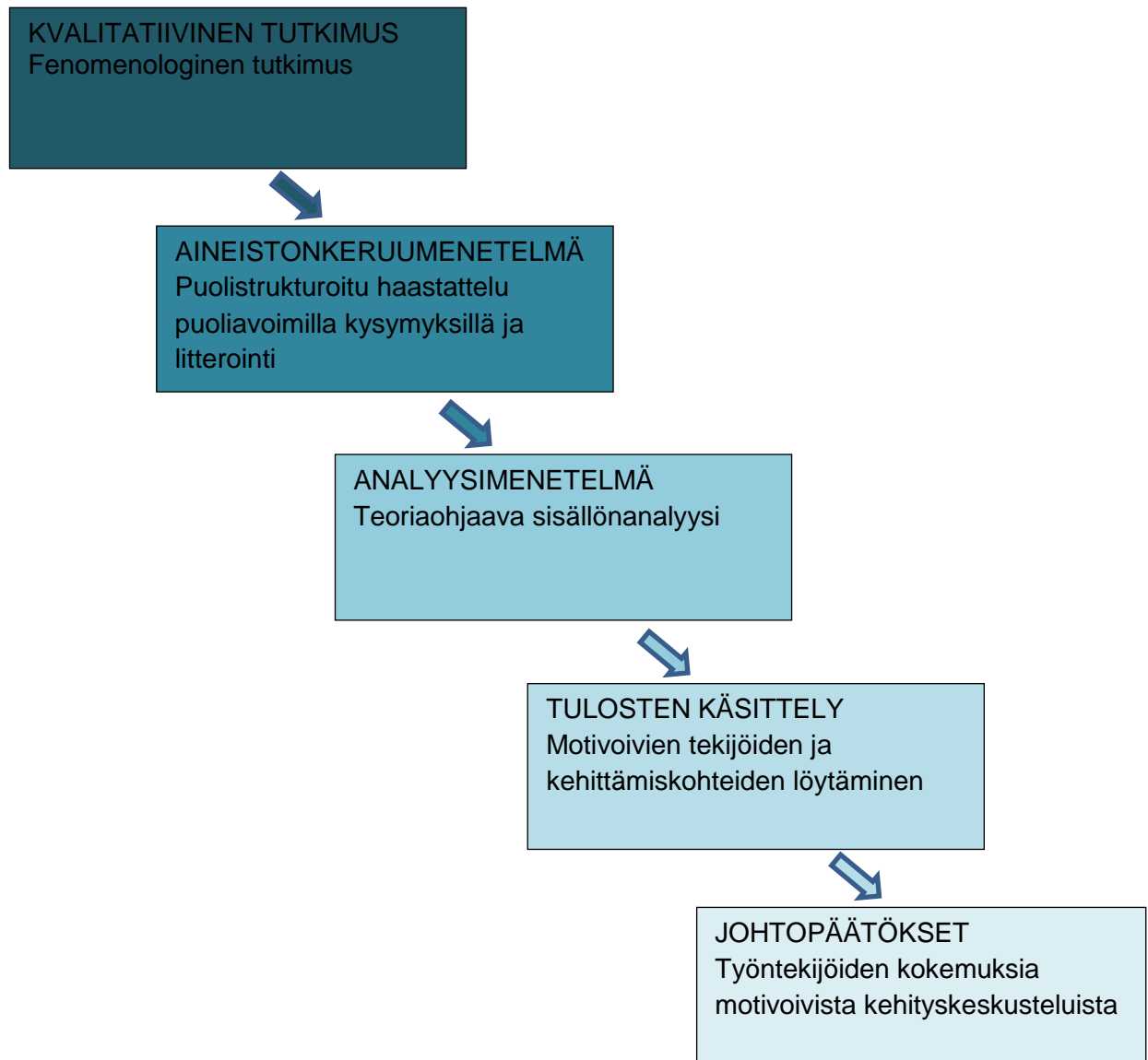
Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

(Kuviossa 1) on esitelty tämän tutkimustyön viitekehys, joka koostuu tutkimuksen teoreettisista pääkohdista. Viitekehysten kiinnostavimpana tutkimuskohteena on kuvion keskiössä oleva motivointi. Tärkeimmät tarkastelujen kohteet painottuivat siihen, miten motivointia hyödyntämällä kehityskeskustelujen vaikuttavuutta motivoivana tekijänä voidaan kehittää. Motivoinnina tekijöinä tarkastelun kohteena ovat kehityskeskustelut sekä esimiehen rooli.

6. TUTKIMUSTYÖN TOTEUTUS

6.1 Tutkimustyönasetelma

(Kuviossa 2) on esitetty tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma. Tutkimusasetelmasta käy ilmi mitä tutkimus-, tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä tutkimus sisältää.



Kuvio 2. Tutkimusasetelma

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja Fenomenologinen tutkimusote

(Kanasen 2014) mukaan kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus perustuu sellaisen ilmiön tutkimiseen, josta vähän tiedetään tai siitä on vähän teorioita, mutta ilmiöstä halutaan tehdä ymmärrettävä. Erona kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen on se, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään lauseita sekä sanoja ja siinä tutkitaan yksittäistä tapausta. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään lukuja sekä tilastoja ja siinä tutkitaan joukkoa. (Kananen 2014, 16–19.)

Fenomenologisella tutkimuksella on tarkoitus tutkia elämäntilanteista muodostuvia kokemuksia. Lisäksi sen tavoite on, ymmärtää ihmisten kokemuksia tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Perttula 2011, 138–139.) Fenomenologiassa tutkijan lähtökohta on selvittää ilmiö kokemusten perusteella, niin kuin se tuodaan esille, säilyttäen sen merkitys muuttumattomana tutkijan omaan merkityksellisyyteen nähden (Lehtomaa, 2011, 163). (Lehtomaa 2011) mukaan käytettäessä fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelua, on haastateltavat valittava niin, että heillä on omakohtaisia todellisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta (Lehtomaa 2011, 167).

6.3 Puolistrukturoituhaastattelu

Tässä opinnäytetyössä on tiedonkeruumenetelmänä käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelu on toteutettu laadituilla puoliavoimilla kysymyksillä, yhdessä apukysymysten kanssa.

Strukturointi tarkoittaa esitettyjen kysymysten avoimuutta. Strukturointeja on kolme kappaletta ja ne poikkeavat toisistaan seuraavalla tavalla:

Strukturoituhaastattelu on lomakehaastattelu, jossa kysymykset on rajalliset ja suljettuja.

Puolistrukturoidussa haastattelussa on puoliavoimet kysymykset ja haastatteluna käytetään tavallisesti teemahaastattelua.

Strukturoimaton haastattelu on syvähaastattelu, jossa käytetään täysin avoimia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77.)

Haastattelu on tutkijan toimesta tapahtuva vuorovaikutteinen keskustelutilanne (Eskola & Vastamäki 2010, 36). Haastattelussa haastateltava kertoo tutkijalle omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2014, 72). (Tuomi & Sarajärvi 2009) mukaan haastattelun tarkoitus on kerätä haastateltavalta mahdollisimman paljon tietoa tutkimukseen liittyvästä aiheesta ja merkata saatu tieto muistiin. Puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelun tapainen, jossa haastattelu kulkee ennalta mietittyjen tiettyjen teemojen ympärillä ja joiden apuna käytetään tarkentavia kysymyksiä.

(Eskola & Vastamäki 2010) toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja haastateltavat vastaavat niihin omin näkemyksin. Teemahaastattelussa haastatteliija pyrkii saamaan oleellisia vastauksia, liittyen tutkimuskysymykseen ja tehtävään. Valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–75 ; Eskola & Vastamäki 2010, 26–28.)

6.4 Haastattelujen toteutus ja kohderyhmä

Tässä opinnäytetyössä on haastattelut toteutettu tavallisella esimiehen ja alaisen välisillä keskustelutilanteilla. Haastattelut toteutettiin viidelletoista työntekijälle, jotka kaikki olivat omassa organisaatiossa osallistuneet kehityskeskusteluihin lähivuosien aikana. Haastateltavissa oli viisi naispuolista vastaajaa ja kymmenen miespuolista vastaajaa. Ikähaarukka haastateltavilla oli 40–60 vuotta.

Ensin haastattelusta oli sovittu etukäteen ja haastateltavilta on kysytty lupa haastattelua varten. Haastattelu toteutettiin varsinaisten kehityskeskustelujen jälkeen. Haastattelupaikkana toimi esimiehen työhuone tai jokin muu haastateltavan oma työhuone. Haastattelussa on käytetty kuutta erilaista avointa kysymystä, jotka sisältävät kohdassa 5.1 esitetyt tutkimuskysymykset ja kolme tutkimusta täydentävää kysymystä. Haastattelussa käytetyt kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Haastattelukysymykset esitettiin siinä järjestyksessä, missä ne ovat tässä tutkimuksessa määritelty. Haastatteluun ei ollut määritelty mitään aikaa, joten haastattelu eteni omalla painollaan siihen nähden, miten kukin haastateltava käytti aikaa vastaamiseen. Haastattelutilanteet kokonaisuudessaan taltioitiin kännykän nauhoitusohjelmaa käyttäen.

6.5 Litterointi

Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelussa käytettävien tallentimien aineiston purkamista ja kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointi menetelmillä (Kananen 2014, 101).

Litterointi on haastattelujen puhtaaksi kirjoittamista, jonka voi toteuttaa useammalla eri menetelmällä. Menetelmä riippuu siitä, minkälaista analyysia aineistoon on tarkoitus käyttää. Esimerkiksi diskurssianalyysia käytettäessä vaaditaan syvällistä aineiston purkua, kuten tauot, painotukset sekä ääntelyt. (Eskola & Vastamäki 2010, 42.)

Litterointi on tässä tutkimuksessa toteutettu normaalia aineistonpurkumenetelmää käyttäen. Litterointi tehtiin kuunnellen kännykällä nauhoitettuja äänitteitä ja kirjoittamalla vastauksia ylös. Haastattelusta vastaukset kirjattiin sellaisenaan ylös. Litteroinnista on jätetty huomioimatta tavalliset ääntelyt ja tuumailut yms, joten litterointi ei ollut täysin syvällistä. Litterointi toteutettiin siinä järjestyksessä missä haastattelun kysymykset oli aseteltu. Kaikista kysymyksistä vastaukset kerättiin jokaisen haasteltavan osalta erikseen, joten litterointi ja purku näyttivät seuraavanlaisilta:

Haastattelukysymys 1.

Haastateltava1 → poimitut ilmaukset

Haastateltava2 → poimitut ilmaukset

Haastateltava3 → poimitut ilmaukset

Haastattelukysymys 2.

Haastateltava1 → poimitut ilmaukset

Haastateltava2 → poimitut ilmaukset

Haastateltava3 → poimitut ilmaukset

jne.

6.6 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

(Tuomi & Saarijärvi 2009) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kontakteja, jotka toimivat ohjaavana tekijänä analyysia tehdessä. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto tukee analyysia ja analyysistä itsestään nähdään aikaisemman tiedon vaikutus. Aikaisempi tieto ei kuitenkaan koeta teoriaa, vaan paremminkin se luo uusia näkökulmia. (Tuomi & Saarijärvi 2009, 97.)

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstianalyysia, jolla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta yleinen kuvaus ja tiivistettyjä tuloksia, säilyttäen sisällön antama informaatio. Sisällönanalyysissä yhdistellään aineiston informaatioita, jolloin saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysi tehdään vaiheittain ja se sisältää tiettyjä prosessinvaiheita. Näitä vaiheita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden muodostaminen. Näiden prosessinvaiheiden jälkeen saadun tiedon avulla, muodostetaan teoreettiset käsitteet, jotka johtavat tutkimuksen johtopäätöksiin. (Tuomi & Saarijärvi 2009, 103–108.)

Seuraavissa taulukoissa on esimerkkejä tehdystä sisällönanalyysistä. Analyysissä on analysoitu tutkimuskysymystä: Miten esimies voi toiminnallaan motivoida kehityskeskusteluissa.

Sisällönanalyysi aloitetaan alkuperäisten ilmausten pelkistämällä.

(Kuviossa 3). on esitetty pelkistäminen. Pelkistäminen on redusointia, jolla aineistosta otetaan kaikki epäolennainen sisältö pois (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Ensimmäisenä analysoinnissa on listattu vastaajien alkuperäiset ilmaukset ja sen jälkeen tutkija on näiden perusteella muodostanut pelkistettyjä ilmauksia.

Kuvio 3. Esimerkki ilmausten pelkistämisestä

	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Vastaaja 1	Se nyt vähän riippuu esimiehestä	Esimiehen olemuksen merkitys
Vastaaja 2	Saisi ainakin sen kiitoksen	Tunnustus hyvin tehdystä työstä

Pelkistämisen jälkeen tehdään klusterointi eli ryhmittely. Ryhmittelyssä aineiston alkuperäisistä ilmauksista poimitaan kaikki samaan asiaan viittaavat tai eroavat ilmaukset. Kaikki samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmitellään ja muodostetaan luokka. Luokittelussa käytetään ilmausta, joka kertoo tutkittavan ilmiön käsityksestä, ominaisuudesta tai piirteestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

(Kananen 2014) mukaan luokittelulla eli kategorisoinnilla tarkoitetaan samankaltaisten käsitteiden ja asioiden yhdistämistä (Kananen 2014, 113).

(Kuviossa 4). on esimerkki ryhmittelystä. Aluksi vastaajien pelkistetyistä ilmauksista on ryhmitelty kaikki samaa asia tarkoittavat vastaukset. Tämän jälkeen tutkija on muodostanut niistä yhdistäviä alaluokkia ja yksiköinyt ne.

Kuviossa 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Pelkistetty	Alaluokka
Esimiehen olemuksen merkitys	Esimiestaidot ja persoona
Esimiehen oman osaamisen kehittäminen	
Motivoiva esimies	

Sisällönanalysoinnin seuraavassa vaiheessa tehdään aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen.

Teoreettisten käsitteiden muodostamisessa, ryhmittelystä kerätään kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka pohjalta määritellään teoriakäsitteitä ja jatketaan luokittelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.)

(Kuviossa 5). on esitetty abstrahointi, jossa alaluokista on muodostettu yläluokkia.

Kuvio 5. Abstrahoinnin jatkaminen, alaluokasta yläluokkaan

Alaluokka	Yläluokka
Esimestaidot ja persoona	Johtamistaidot
Esimes kehityskeskusteluissa	
Esimieheen kohdistuvat odotukset	Sosiaalinen tukeminen
Esimiehen antama tunnustus ja huomio	

Tämän jälkeen abstrahointia on jatkettu ja yhdistetty yläluokkia, muodostaen pääluokkia, joista lopuksi on saatu yhdistävä tekijä.

Sisällönanalyysissa yhdistellään ja luokitellaan käsitteitä, joiden pohjalta saadaan vastauksia tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112).

(Kuviossa 6). on esitetty abstrahoinnin jatkaminen yläluokista pääluokkaan ja siitä on muodostettu yhdistävä luokka. Yhdistävässä luokassa on koottu analyysiprosessin käsitteet yhdeksi tutkimuskysymykseksi ”Oman organisaation työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten esimies voi toiminnallaan motivoida kehityskeskusteluissa”.

Kuvio 6. Esimerkki abstrahoinnista ja pääluokasta yhdistävään luokkaan

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä Luokka
Johtamistaidot	Esimiehen johtamistaidot kehityskeskustelujen kehittämisessä	Oman organisaation työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten esimies voi toiminnallaan motivoida kehityskeskusteluissa
Sosiaalinen tukeminen		

Tässä analyysissä haastatteluaineisto on käyty useamman kerran läpi ja värejä käyttämällä siitä on poimittu kaikki oleelliset käsitteet ja ilmaukset. Löydetyt ilmaukset ja aineisto on liitetty teoreettisiin käsitteisiin, jolloin niistä on saatu vastauksia ja kokemuksia asteltuihin tutkimuskysymyksiin.

7. TULOSTEN KÄSITTELY

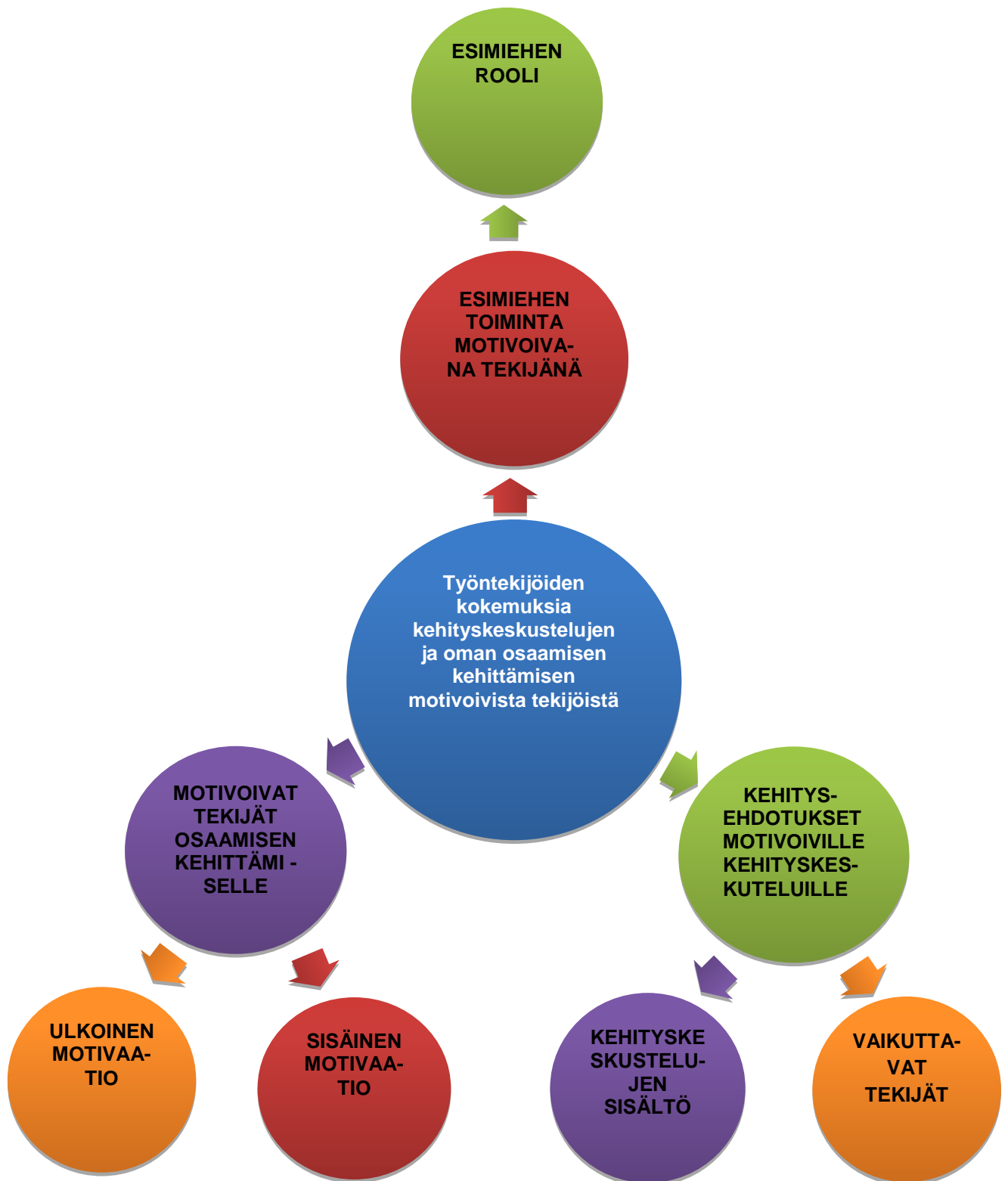
Tämän opinnäytetyön tuloksiin on päästy käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tehdystä analyysista on saatu tuloksia ja löydetty motivoivia tekijöitä sekä kehitysehdotuksia kehityskeskustelujen kehittämiseen, esimiestyöhön ja oman osaamisen kehittämiseen. Tutkimustyön tulokset ovat fenomenologisia työntekijöiden kokemusten pohjalta olevia ilmauksia.

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen eri aihepiiriin, jotka on johdateltu varsinaisista tutkimuskysymyksistä. Tässä tulostenkäsittelyosiossa peilataan näitä aihepiirejä analyysista nousseisiin tuloksiin, työntekijöiden kokemusten pohjalta.

Aihepiirit ovat seuraavat:

1. Motivoivat tekijät osaamisen kehittämiseksi
2. Kehitysehdotukset motivoiville kehityskeskusteluille
3. Esimiehen toiminta motivoivana tekijänä

(Kuviossa 7) on esitetty tutkimustulosten aihepiirit ja tuloksista esille nousseet kehittämiskohteet sekä motivointiin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 7. Tuloksiin pohjautuvat aihepiirit

7.1 Motivoivat tekijät osaamisen kehittämisessä

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä tutkittiin työntekijöiden kokemuksia ja näkökulmia motivoivista tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän oman osaamisen kehittämiseen. Analyysin aineistosta nousi esille työntekijöiden oman työn merkitys. Useampi työntekijä koki oman työn merkitykseen motivoivana tekijänä osaamisen kehittämisessä. Työntekijöiden kokemusten mukaan työn täytyy itsessään motivoida ja sen pitää olla riittävän haastavaa sekä mielekästä. Useammin esille tulleet tunnuksenomaiset ilmaisut liittyivät työn motivoiviin tekijöihin, kuten työn mielekkyyteen, hyvin tehdyn työn jälkeiseen olotilaan sekä itse työtehtävään.

Sisäisillä ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä oli iso rooli tämän tutkimuskysymyksen tutkimustuloksissa. Sisäisissä motivaatiotekijöissä eniten esille nousi työntekijöiden oma halu kehittää omaa osaamista. Lisäksi työntekijöiden mielestä työntekijän oma lupaus oman osaamisenkehittämiselle ja sen ylläpidolle vaikuttaa sisäiseen motivoitumiseen. Työntekijöiden kokemusten vastausten perusteella, moni kokee sisäisen motivaation vaikuttavan merkittävästi oman osaamisen kehittämisessä.

Ulkoisina motivoivina tekijöinä tutkimuksessa nousi esille erilaiset palkitsemiset ja tunnustukset sekä oppilaiden empaattinen vaikutus motivoitumiseen. Tulosten perusteella harva työntekijöistä koki rahapalkan merkitykselliseksi tekijäksi oman osaamisen kehittämiseen. Tuloksista ilmeni, että vastaajat joiden mielestä rahapalkka vaikuttaa eniten osaamisen kehittämiseen, olivat haastateltavien ikähaarukan vanhimmasta päästä. Tutkimustuloksista nousi esille myös muita motivoivia palkitsemistekijöitä kuin raha. Työntekijät toivat esille muita kannustus ja -palkitsemistekijöitä, jotka kokemusten perusteella motivoisivat oman osaamisen kehittämiseen. Näitä tekijöitä olivat positiivisen palautteen ja tunnustuksen anto tehdystä työstä sekä jokin muu palkitseminen kuin raha. Se mitä ”jokin muu palkitseminen kuin raha” oli, ei selvinnyt haastatteluista.

Koska haastateltavana oli opettajia, se näkyi myös tutkimuksessa ja analyysin tuloksissa. Moni opettaja koki toiset ihmiset motivoiviksi tekijöiksi. Haastatteluissa tuli esille oppilaiden empaattinen merkitys opettajan motivoitumiseen. Tämän seikan esille tuoneet opettajat, kokivat oppilaan oppimisen ja heidän ammattiin kasvun vaikuttavan oman osaamisen kehittämiseen. Työntekijät kokivat myös, että heidän tekemällä työllä on tärkeä merkitys toisiin ihmisiin. Lisäksi omaa esimiestä pidettiin motivoivana tekijänä.

7.2 Kehitysehdotukset kehityskeskusteluille

Toisella tutkimuskysymyksellä tutkittiin työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä, kehityskeskustelujen sekä keskustelukäytänteiden kehittämisestä motivoiviksi. Tutkimuskysymyksellä selvitettiin, motivoivia tekijöitä kehityskeskusteluissa ja nykyisten kehityskeskustelujen vaikutuksia työntekijän motivoitumiseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että osa työntekijöistä ilmaisi olevansa tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskustelu malliin, eivätkä kokeneet tarvetta käytännön muuttamiseen tai kehittämiseen. Joidenkin työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut voisivat olla erilaisia, kuten ryhmä- tai parikehityskeskusteluja. Lisäksi tuloksista nousi esille kehitysehdotuksia, kehityskeskustelujen pitopaikasta ja ympäristöstä. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut voisivat olla hyvässä hengessä ja kahvin ääressä tapahtuvia keskustelutuokioita, muualla kuin tavallisissa työpaikan toimistoissa.

Tutkimuksessa eniten kehitysideoita ja palautetta saivat kehityskeskustelujen määrät ja ajankohdat sekä esimiehen rooli kehityskeskusteluissa. Lähes kaikkien työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluja pitäisi olla useammin tai keskustelut voisivat tapahtua normaalin työn ohella. Moni työntekijä toi esille myös, etteivät he pääse tarpeeksi usein keskustelemaan esimiehen kanssa, vaikka tarvetta keskusteluihin olisi.

Esimiehen vaikutus ja rooli kehityskeskusteluissa koettiin erittäin tärkeäksi, koska tulosten perusteella tähän näkökulmaan viitattiin useamman kerran. Eniten tässä näkökulmassa viitattiin esimiehen antaman palautteen, huomion ja kannustamisen tärkeyteen kehityskeskusteluiden aikana.

Myös työntekijöiden kuunteleminen ja ymmärtäminen koettiin merkitykselliseksi. Lisäksi kehityskeskusteluissa kaivattiin esimiehen suunnan näyttämistä, esimerkiksi koulutus mahdollisuuksista tai osaamisen kehittämistä.

Tuloksista ilmeni kolme pääkohtaa, jotka koskivat kehityskeskustelujen käytäntöjä ja sisältöä. Ensimmäisessä pääkohdassa työntekijät kokivat kehityskeskustelujen ilmapiirin merkitykselliseksi, kun tarkastelun kohteena olivat kehityskeskustelutilanteet. Eniten kritiikkiä tässä pääkohdassa sai kehityskeskustelujen virallisuus. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelujen pitäisi olla rennompia ilmapiiriltään ja keskustelukäytännöltään. Myös vapaata keskusteluilmapiiriä kaivattiin enemmän sekä normaalia esimiehen ja alaisen välistä keskustelua yleisistä asioista. Toisessa pääkohdassa työntekijät toivat esille kehityskeskusteluissa keskusteltavat asiat ja niiden sisällöt. Tuloksista nousi esille, työntekijöiden toivovan kehityskeskusteluissa keskustelua heidän työstään tai toimenkuvastaan, perheasioista, elämäntilanteesta sekä tulevaisuuden suunnitelmista.

Kolmannessa pääkohdassa tuloksissa tarkasteltiin kehityskeskusteluihin valmistautumista ja keskustelujen jälkiseurauksia. Työntekijöiden kokemuksen perusteella, kehityskeskusteluiden suunnittelulla ja niihin valmistautumisella on merkitystä, jotta asiasisältö ja päämäärät keskustelujen aikana säilyvät. Tuloksista nousi esille, niin esimiehen kuin työntekijän oma huolellinen valmistautuminen ennen kehityskeskustelua. Tuloksista ilmeni, että kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden ylläpito ja niihin palaaminen on tärkeässä osassa, jotta kehityskeskusteluissa sovituista päämääristä tulisi pidettyä myös kiinni.

7.3 Esimiehen toiminta motivoivana tekijänä

Kolmannella tutkimuskysymyksellä tutkittiin sitä, miten esimies voi toiminnallaan motivoida kehityskeskusteluissa. Lähtökohtana tutkimuskysymykselle oli esimiehen toiminta motivoivana tekijänä kehityskeskusteluissa.

Tuloksista nousi esille, että kehityskeskustelutilanteessa työntekijöillä on tiettyjä odotuksia ja oletuksia esimiestä kohtaan. Työntekijät odottavat esimiehen tuntevan heidät ja heidän taustat riittävän hyvin, jotta kehityskeskustelut etenisivät työntekijän tarpeet huomioiden. Työntekijät kokivat motivoivaksi kehityskeskustelutilanteita, joissa on kuunteleva esimies, jolle voi puhua omista henkilökohtaisista asioista, tuoda esille kehitysideoita tai keskustella toimenkuvasta sekä sen kehittämisestä. Lisäksi tuloksista nousi esille haastava ja vuorovaikutteinen esimies, jonka odotetaan haastavan työntekijän keskustelemaan ja näyttämään suunnan sekä päämäärän tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastaminen ja suunnannäyttäminen koettiin motivoiviksi tekijöiksi.

Haastattelussa työntekijät toivat esille myös johtamis- ja esimiestaidot, joilla oli merkitystä motivoivaan kehityskeskusteluun. Esimiehen persoonan, roolin ja habituksen koettiin olevan merkityksellinen kehityskeskustelu tilanteissa. Myös esimiehen oman osaamisen kehittämisen merkitys nousi tutkimuksessa esille. Tulosten perusteella kehityskeskustelutilanteessa työntekijät kokivat tärkeäksi esimiehen taidot tunnistaa työntekijän toimenkuvan heikkoudet ja vahvuudet, sekä taidon kehittämistarpeiden löytämiseksi.

Tulosten perusteella työntekijöitä eniten kehityskeskustelussa motivoi esimiehen antama tunnustus, huomio ja palaute. Työntekijöiden kokemuksen perusteella huomioksi riittää pelkkä kiitos tai työntekijän hyvin tehdyn työn arvostaminen ja huomioiminen keskustelujen aikana. Työntekijät toivoivat kannustavaa palautetta edellisen toimintakauden ajalta ja itse työn suorittamisesta. Työn ja organisaation muutoksissa työntekijät kokivat kaipaavansa esimiehen tukea muutoksen vastaanottamisen käsittelyssä. Tulosten perusteella esimiehen palautteen annolla oli motivoiva vaikutus kehityskeskustelussa. Palautteet ja niiden anto koettiin tärkeäksi ja motivoivaksi vaikka ne olivat positiivisia tai negatiivisia palautteita.

8. OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS

Tätä opinnäytetyötä tehdessä on pyritty huomioimaan tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Opinnäytetyössä on käytetty uusimpia lähteitä, teorian ja tutkimustyön tukemiseksi. Puhuttaessa tutkimustyön luotettavuudesta törmätään termeihin reliabiliteettiin ja validiteettiin. (Kanasen 2014) mukaan validiteetilla tarkoitetaan oikeiden käsitteiden tutkimista ja se kytkeytyy tutkimusasetelmaan, kun taas reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä tuloksissa ja se kytkeytyy itse tutkimuksen tekemiseen. (Kananen 2014, 147.)

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimuskysymykset on valittu huolella niitä tuloksia ajatellen, joita tällä opinnäytetyöllä oli tarkoitus saavuttaa.

Haastattelussa käytetyt kysymykset on ensin testattu satunnaisilla henkilöillä. Tämän jälkeen kysymyksiä on vielä hiottu ja testattu uudelleen. Kysymykset olivat yleistäviä puoliavoimia kysymyksiä, joita ei ollut rajattu fenomenologista tutkimusta ajatellen.

Kaikki haastattelut on taltioitu äänentallennus menetelmällä, joten tutkijan saatavilla on ollut koko haastattelu kaikkine vaiheineen. Näin ollen tämän opinnäytetyön haastattelututkimusta fenomenologisella tutkimusotteella, voidaan pitää validina.

Litteroinnissa on äänitallenteita kuunneltu jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen ja poimittu niistä kaikki lausahdukset ja sanat, lukuun ottamatta lyhyitä ääntelyjä. Litteroinnissa haastattelu aineisto on kirjoitettu siten miten haastateltavat ovat ne kertoneet, muuttamatta sanoja tai lausahduksia. Näin ollen aineistosta on poimittu oleellinen tieto, eikä litterointi ole tällöin ollut diskurssianalyysia.

Analysointia tehdessä pelkistämisvaiheessa on aineiston pelkistämistä mietitty tarkoin, jotta saadun aineiston käsitteet ja tarkoituksenperäisyys säilyisi. Sama koski luokittelua ja yhdistämistä, jotka myös tehtiin harkiten, jotta samankaltaiset sekä yhdistävätekijät löysivät omat lokeronsa. Näin saadut tulokset vastasivat haastatteluaineistoon.

Haastateltavia oli viisitoista henkilöä, joka lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta, kun eri tietolähteitä oli useampi. Haastattelu on toteutettu tukijan omille alaisille, joka on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin ja haastateltavan aineiston sisältöön. Opinnäytetyö tehtiin fenomenologista tutkimusotetta käyttäen, joten haastateltavien aikaisempia kokemuksia ei voi sulkea pois vaikka haastattelija oli ennestään tuttu. Samoihin tutkimustuloksiin olisi voitu päästä, vaikka haastateltavat olisivat olleet vieraita. Fenomenologisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa se, miten tutkija saa saman ilmiön käsiteltäväksi sellaisenaan, kuin se haastateltavilta ilmenee (Lehtomaa 2011, 175).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, poimien eri tietolähteistä samaa asiaa käsittäviä tuloksia ja verrata niitä omiin saatuihin tuloksiin (Kananen 2014, 152). Tästä opinnäytetyöstä saaduilla tuloksilla on samankaltaisuutta teoriassa esiteltyihin tietolähteisiin ja niiden näkemyksiin. Tuloksissa on esitelty eri tietoperustaisia lähteitä ja niiden yhtäläisyyksiä on verrattu saatuihin tutkimustuloksiin.

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta vahvisti saturaatiot, jotka näyttäytyivät joissakin tulosten analysointivaiheessa. Esimerkiksi työntekijöiden kokemuksista esimiehen kannustamisen ja palkitsemisen merkityksessä, joka esiintyi useamman kerran tutkimuksen vaiheessa. Saturaatiolla tarkoitetaan toistumista, kun eri tietolähteistä saadut tutkimustulokset alkavat toistua ja näyttäytyä useammin (Kananen, 2014, 153).

9. KEHITYSKESKUSTELUJEN JA MOTIVOINNIN KEHITTÄMINEN OMASSA ORGANISAATIOSSA

9.1 Motivoinnin ja esimiehen motivointitaitojen kehittäminen organisaatiossa

Oman organisaation esimiestaitoja pitäisi kehittää enemmän työntekijälähtöiseksi, koska ne parhaat kehitysideoit tulevat isolta työntekijäjoukolta. Esimiestyö voi olla vaikeaa, jos esimiehen toimenkuvan taustalla on jokin määräävä organisaatio, joka sanelee toimintasuunnitelmat ja toimintastrategiat. Tämän opinnäytetyön tuloksissa työntekijöiden kokemusten perustella, esimies koettiin tärkeänä motivoivana tekijänä kehityskeskustelujen aikana.

Eniten työntekijät kaipasivat esimiehen taitoa kuunnella heitä ja olemaan läsnä kehityskeskusteluissa. Lisäksi he haluavat esimiehen olevan kannustava ja vuorovaikutustaitoinen.

Omassa organisaatiossa elämme muutoksen aikaa, jolloin työhön motivoitumisella on jokaisella työntekijällä omat käytännöt. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella oman organisaation työntekijät tarvitsevat erilaisia motivoivia tekijöitä, jotka siivittävät heitä parempiin suorituksiin ja oman osaamisen kehittämiseen. Tuloksista esille nousi ulkoisina motivaatiotekijöinä: kannustaminen, palkitseminen ja palautteen anto sekä sisäisinä motivaatiotekijöinä: työntekijän oman työn tärkeys ja halu sekä tahtotila oman osaamisen kehittämiseksi. Näitä kaikkia motiiveja esimies voi toiminnallaan vahvistaa. Omassa organisaatiossa on havaittavissa puutteita esimiestaidoissa ja niiden kehittämisessä. Harvemmin esimiehet kehittävät omaa osaamistaan tai pohtivat omaa esimiestyötä. Tavallisesti jokainen esimies toimii omien johtajuustaitojen ja tapojen mukaan, eikä yhtenäistä toimintatapaa ole. Ensimmäisenä käytäntöön otettava kehittämiskohde pitäisi olla se, että esimiehet harjoittelisivat itsenäisesti tai ryhmässä vuorovaikutustaitoja ja sitä kautta työntekijän kohtaamista. Tällainen esimiesfoorumi voitaisiin järjestää aivan organisaation sisäisesti, useammin kuin kerran vuodessa. Foorumilla käsiteltäisiin ja harjoiteltaisiin erilaisia kannustamis- ja palautteen antotapoja sekä vuorovaikutustaitoja. Tämän jälkeen esimiehet voisivat harjoitella omassa työssään näitä uusia käytäntöjä ja tarkastella niiden vaikutusta motiiveina ja tätä kautta kehittää omaa esimies osaamistaan.

Esimiestaitoihin kuuluu työntekijän arviointi, jota kautta tarkastellaan työntekijän toimenkuvaa ja työtä. Meidän organisaatiossa läheskään kaikki esimiehet eivät edes tiedä, mitä heidän alaisten toimenkuvaan tai arkeen tavallisesti kuuluu. Tätä pitäisi kehittää niin, että esimiehet voisivat jalkautua alaisten toimenkuvien ääreen, jolloin he pääsisivät näkemään työntekijän toimenkuvan ja päivittäisen työnteon. Näin esimies voi arvioida työntekijän työtä, antaa kehittävää palautetta ja kannustaa parempaan suoritukseen useammin kuin kerran vuodessa. Tämä voidaan toteuttaa riittävällä esimiehen oman työn suunnittelulla ja kalenteriin merkkäämällä. Kalenteriin merkataan milloin on kunkin työntekijän työympäristön tarkasteluvuoro. Omassa esimiestyössäni olen huomannut, miten tärkeää työntekijöille on esimies, joka kykenee jalkautumaan lähemmäksi heidän päivittäistä työntekoa. Näin esimies voi olla aina läsnä ja tukea työntekijää tarvittaessa.

Kannustaminen on haasteellista omassa organisaatiossa ja sitä esimiesten pitäisi tarkastella syvällisemmin. Kannustamista ei ole ikinä liikaa ja sitä voidaan antaa monessa eri muodossa ja vaikka päivittäin. Kaikki työntekijät eivät halua kehittää omaa työtään tai tehdä työtään paremmin. Tämänkin vuoksi esimiehen on kannustettava työntekijää mahdollisimman usein ja ennen kaikkea kehityskeskusteluissa, jossa viimeistään voidaan huomata, etteivät kaikki työntekijän tekemät työt olekaan sujunut suunnitellusti. Kannustamista pitää kehittää siten, että siitä tulisi rutiininomaista ja sitä käytettäisiin muissakin tilanteissa, kuin esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Kannustamista pitäisi käyttää myös puhelinkeskusteluissa ja sähköpostiviestittelyssä. Esimerkiksi jos esimies laittaa sähköpostin, joka sisältää haasteellista tai pohdittavaa asia, niin sähköposti kirjoitetaan kannustavalla tavalla. Siinä ilmaistaan kyseessä olevan haasteellinen asia, mutta siinä kannustetaan selviämään siitä. Toisin sanoen luodaan työntekijöille selviämisen mahdollisuus.

Palkitseminen ja ennen kaikkea rahalla palkitseminen on vaikea asia, lähes joka organisaatiossa. Tulosta tekevällä organisaatiolla se hoidetaan tavallisesti osinkoja jakaen. Tuloksista ilmeni, ettei rahalla palkitseminen ole se merkittävin asia, joka motivoi. Palkitsemista voidaan toteuttaa pelkällä kiitoksella hyvästä työstä. Tämä oli mielenkiintoinen havainto tehdyssä tutkimuksessa. Pohtiessani omaa esimiestyötä huomasin omassa esimiestyössäni sen, miten vähän tulee sanottua kiitos. Oman organisaation työntekijät kaipaavat arvostusta ja kiitosta työstään. Tavallisesti kiitoksen sanominen osuu konkreettiseen tehtyyn työhön, johon alainen on osallistunut tai antanut panoksen oman työn ohella.

Yleensä esimieheltä jää huomaamatta työntekijän tavallisen työn antama tulos. Näin ollen työntekijälle on tärkeää, että hän saa kiitosta hänen normaalista työpanoksestaan. Kiitoksen sanomista on helppo lisätä, mutta se vaatii esimieheltä asennetta ja halua antaa työntekijöille palautetta sekä osoittaa kiitosta hyvin tehdystä työstä. Yksi kiitoksen antamiseen liittyvä missio voisi olla, että esimiehet sopisivat keskenään, montako kiitosta heidän tulee antaa alaisilleen vaikka viikon aikana. Tämä voidaan jälkepäin tarkastaa kysyttäessä alaisilta kiitoksien saanti määrästä.

Kiitos ilmaisuna liittyy myös palautteen antoon, jonka oman organisaation työntekijät kokivat hyvinkin tärkeänä. Tulosten perustella työntekijät kaipaavat palautetta, olipa se positiivista tai kehittävää. Palautteen anto on myös vaikea käsite ja sitä voi vain opetella antamaan ja ottamaan vastaan. Tätäkin pitäisi omassa organisaatiossa kehittää niin, että siitä tulee käytäntö ja useammin toistuva asia. Palautteenantotilaisuus sisällytetään yleensä kehityskeskusteluihin, mutta sen pitäisi olla esimerkiksi koulumaailmassa kerran jakson aikana. Näin ollen omassa organisaatiossa palautteenantotilaisuuksia olisi vähintään viisi kertaa vuodessa. Palautteenantotilaisuuksien ei tarvitse olla pitkiä ja palautetta voitaisiin antaa ryhmässä, tiimissä tai yksilöllisesti. Tällaisella käytännöllä esimies voi antaa palautetta kaikille tasavertaisesti. Tällä myös vältetään tilanne, jossa täytyisi muistella pidemmän ajanjakson tapahtumia ja suorituksia. Palautteen annon kuuluisi olla aikaan ja paikkaan sitomatonta, joten palautetta pitäisi antaa joka kerta alaisen sitä kaivatessa.

9.2 Kehityskeskustelujen kehittäminen omassa organisaatiossa

Tällä hetkellä oman organisaation kehityskeskustelut ovat kuin villilänsi, jossa ei ole mitään järjestystä eikä yhtenäisiä toimintaperiaatteita. Jokainen esimies on saanut toteuttaa kehityskeskustelut siten, kuin on parhaaksi katsonut. Normaalisti organisaatiossa kehityskeskustelut ovat kerran vuodessa käytäviä keskustelutuokioita, johon on sisällytetty työsuorituksen arvioinnin tiedoksiänto. Kokemuksien perusteella on huomattu, että TSA-arviointia ei pitäisi sotkea kehityskeskusteluihin. Moni työntekijä tulee kehityskeskusteluihin pelkästään TSA-arvioinnin vuoksi, jolloin todellinen kehityskeskustelujen ajatus jää pimentoon. Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluja pitäisi olla useammin.

Tätä on helppo kehittää paremmaksi, koska organisaatiossa mikään ei estä kehityskeskustelujen pitämisen useamman kerran.

Ongelma joka voi nousta esille useammin pidettävistä kehityskeskusteluista, on esimiehen rajattu aika. Kehityskeskustelut voivat viedä helposti kaksikin tuntia, joten useammalle työntekijälle pidettävä kehityskeskustelu on iso prosessi. Omassa organisaatiossa pitää lisätä syvällisempiä kehityskeskustelujen määriä, ainakin kahteen kertaan vuodessa.

Ensimmäinen keskustelu pitää olla keväällä, jolloin edellinen lukuvuosi on saatu suoritettua. Tähän kehityskeskusteluun voidaan tuoda kaikki edellisen lukuvuoden tapahtumat ja asetetut tavoitteet. Toinen kehityskeskustelukerta kuuluu olla syksyllä, kun uusi lukuvuosi aloitetaan. Tässä kehityskeskustelussa asetetaan tulevan kauden tavoitteet ja kehitysideat. Kehityskeskustelujen välillä pitäisi olla myös lyhyempiä esimiehen ja alaisen välisiä keskustelutuokioita, jossa alainen voi kertoa kehitysideoita ja ajatuksia omasta työstään tai esimies voi arvioida alaista ja hänen työtään.

Kehityskeskustelujen pitopaikka ja sisältö nousivat vahvasti esille työntekijöiden kokemuksien perusteella. Työntekijöiden mielestä esimiehen tai alaisen omahuone ei ole paras paikka kehityskeskustelujen pitämiseen. Kehityskeskustelujen pitopaikka voisi vaihdella joka kerta. Pari vastaaja toi esille kahvin ääressä tapahtuvan kehityskeskustelun, joka varmasti on erilainen ja mieleenpainuva verrattuna tylsään työhuoneeseen. Mielestäni kehityskeskustelut pitäisi pitää vaikka luonnossa kävelyn merkeissä, jonka jälkeen voidaan istua alas ja tehdä muistiinpanoja sovitusta asioista. Keskustelujen pitopaikkoja on lukematon määrä ja vain esimiehen ja alaisen mielikuvitus on rajana. Mahdollista olisi myös kysyä työntekijöiltä, missä he haluaisivat kehityskeskustelujen pidettävän.

Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelujen sisältö koettiin liian viralliseksi. Näin ollen oman organisaation kehityskeskustelut pitäisi kehittää rennommiksi keskustelutuokioiksi. Niissä olisi kuitenkin tietty runko, joka auttaa keskustelujen etenemisessä. Moni vastaaja kaipasi keskustelua henkilökohtaisista sekä perheasioista, joista muuten vähän puhutaan. Tämä voisi olla yksi kohta keskustelurungossa, jolloin se toimisi rentouttavana tekijänä. Tämä näkökulma henkilökohtaisista asioista puhumisessa ilmeni siten, kun työntekijät toivoivat esimiehen tuntevan heidät ja heidän taustansa paremmin.

Kehityskeskustelujen runko voisi olla seuraavanlainen.

1. Aluksi keskustellaan ja kysellään kuulumiset.
2. Keskustellaan työntekijän omista asioista.
3. Käydään läpi työntekijän sen hetkinen työ ja toimenkuva sekä tarkastellaan alaisen omia ajatuksia hänen työstään.
4. Keskustellaan tulevan tai menneen kauden tavoitteista.
5. Asetetaan uudet tavoitteet ja laaditaan mahdollinen kehittämissuunnitelma.
6. Esimies kysyy omasta esimiestyöstään ja ideoita sen kehittämiseksi.
7. Työntekijältä kysytään mielipiteitä kehityskeskusteluista ja niiden kehittämiseksi sekä kartoitetaan työntekijää motivoivia tekijöitä.

Runko voi olla monenlainen ja siinä voi olla erilaisia kohtia. Pääsääntöisesti kehityskeskustelujen pitäisi olla sellaisia, jossa työntekijä saa oman äänensä kuuluvaksi ja missä esimies kuuntelee työntekijän mielipiteitä. Tällöin kehityskeskustelut ovat motivoivampia ja lämminhenkisempiä.

10. POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää oman organisaation työntekijöiden kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden motivoivista tekijöistä sekä miten kehityskeskusteluja täytyisi kehittää motivoiviksi käytännöiksi. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin sitä, miten esimies voisi toiminnallaan vaikuttaa kehityskeskusteluihin motivoivalla tavalla.

Tutkimuskysymysten aiheita on tutkittu muissa tutkielmissa ja kirjoissa runsaasti, joten kaikki tutkimustulokset eivät olleet uusia, vaan tätä tutkimustyötä tukevia. Kuitenkin tutkimuksesta löytyi uusia ja odottamattomia työntekijöiden näkökulmia. Aikaisemmillä kehityskeskustelu ja motivointikokemuksilla oli merkitystä tutkimustuloksiin, kun tutkimustyössä käytettiin fenomenologista tutkimusotetta.

Tutkimus osoitti, että lähes kaikki haastatellut työntekijät olivat jossain vaiheessa kokeneet kehityskeskustelut omassa tai aikaisemmissa organisaatioissa. Tämä osoittaa sen, että kehityskeskustelukäytäntö on vakituista myös muissa organisaatioissa. Näin ollen voidaan todeta heidän ymmärrys kehityskeskustelujen merkityksestä ja miksi niitä käydään. Haastattelujen perusteella työntekijät tiesivät oman organisaation kehityskeskustelukäytännön ja periaatteen.

8.1 Johtopäätökset motivoivista tekijöistä osaamisen kehittämisessä

Tuloksista voidaan todeta, että haastateltavien kokemusten perusteella oman osaamisen kehittämisessä heitä eniten motivoivat ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkitseminen ja tunnustukset sekä toisten ihmisten empaattiset vaikutukset. Yllättävintä tutkijan mielestä ulkoisen motivaation tuloksissa oli rahapalkan vaikutus motivoivana tekijänä oman osaamisen kehittämisessä. Vain harva vastaajista toi esille rahan olevan suurin motivoiva tekijä oman osaamisen kehittämisessä. Näistäkin vastaajista osa jatkoi ulkoisten motivaatiotekijöiden luettelemista, rahan ilmaisemisen jälkeen. Tämän on tutkijan mielestä mielenkiintoinen havainto, koska aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden perusteella palkkaus on nostettu merkittävästi esille motivoivana tekijänä osaamisen kehittämisessä.

Pohdittaessa havainnon syytä voidaan ajatella palkitsemisjärjestelmää, joka on haastateltavien organisaatiossa käytössä. Tässä organisaatiossa on käytössä TSA-palkkausjärjestelmä. Työnsuorituksen arvioinnin tekee esimies kerran vuodessa annettujen kriteereiden perusteella. Kriteerit ovat pisteytetty valmiiksi ja teemoitettu. Pisteiden yhteenlaskettu tulos, tuo lisää palkkaa tietyn prosentin verran. Tätä voidaan ajatella motivoivana tekijänä työntekijän motivaatioon, oman työn kehittämisessä. Tutkija on omassa esimies työssään havainnut, että monet työntekijät tulevat kehityskeskusteluihin pelkästään TSA-arvioinnin vuoksi, toki tietyn odotuksin. Tämä havainto on tullut esille tilanteessa, jossa työntekijä tulee juttelemaan mukavia, eikä hänellä ole ajatustakaan puhua oman työn kehittämisestä. Työntekijän tietoisuus tai oletus, ettei TSA-arvioinnissa ole lisää palkkaa tulossa, voi vaikuttaa siihen, ettei haastattelujen perusteella kaikille palkkaus ole tärkeä tai vaikuttava tekijä osaamisen kehittämisessä. Toisaalta voidaan ajatella työntekijää, joka ei kehitä omaa osaamistaan, mutta on aina saanut TSA-pisteillä saman prosentin lisää palkkaa. Tällainen työntekijä voi tyytyä tilanteeseen, eikä halua kehittää omaa osaamistaan tai saada korkeampaa TSA-pistemäärää.

Tutkimuksen kohteena oli toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajia, joten tulosten perusteella osalle työntekijöille oppilaat olivat motivoivia tekijöitä. Työntekijöille on motivoivampaa se, että heidän oma työntekonsa näkyy oppilaissa ja oppimisessa. Tällaiselle opettajalle oppilaat ovat tärkeämpiä motivoivia tekijöitä mitä raha. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi tuloksista nousi esille, ettei kaikille haastateltaville raha ollut motivoiva tekijä.

Tuloksista oli havaittavissa, että ulkoisina motivoivina tekijöinä rahaa tärkeämpänä oli esimiehen antama palaute ja kannustus tai pelkkä kiitos hyvin tehdystä työstä.

(Järvinen 2016) toteaa, että muita motivoivia tekijöitä kuin palkka, ovat työolosuhteet, työpaikan ilmapiiri, työkaverit tai mahdollisuus kehittyä omalla uralla (Järvinen 2016, 99).

Opinnäytetyö osoittaa harhakuvan, että raha olisi ainut motivoivatekijä oman osaamisen kehittämisessä. Haastateltavien opettajien kokemusten perusteella oppilailta on suuri motivoiva vaikutus opettajan työtekoon ja sen kehittämiseen. Haastateltavat toivat esille, miten merkityksellistä on nähdä nuoren oppiminen, kasvu ja miten se vaikuttaa opettajan jokapäiväiseen arkeen sekä työn parempaan suorittamiseen. Tulosten perusteella voidaan nähdä empatian vaikutus opettajan motivoitumiseen.

Toiseksi eniten tulosten perusteella motivoitumiseen oman osaamisen kehittämiseen vaikutti sisäiset motivaatiotekijät, kuten oman työn merkitys ja mielekkyys sekä halu kehittää omaa osaamistaan. (Järvinen 2016) tuo esille miten työntekijän on vaikea olla innostunut työnteosta, jos työntekijä ei koe työtä motivoivaksi, tarpeelliseksi tai tärkeäksi. Näin ollen työmotivaatio on suoraan kytköksissä toimenkuvan mielekkyyteen. (Järvinen 2016, 98.)

Työntekijöiden kokemusten perusteella omalla halulla ja tahtotilalla on iso merkitys oman osaamisen kehittämisellä. Tutkimuksesta ilmeni eri-ikäisten vastaajien ero sisäisessä motivaatiossa. Tulosten perusteella nuoremmilla ja keski-ikäisillä vastaajilla, oli enemmän omaa halua ja tahtoa kehittää omaa osaamista. Vanhemmilla, lähempänä eläke-ikää olevilla, ei niinkään ollut halua ja tahtotilaa oman osaamisen kehittämisessä. Tämä ei tutkijan mielestä ollut yllättävää, koska vanhemmat vastaajat olivat jo päässeet oman osaamisen määränpäähän. Näin ollen iäkkäämmät työntekijät, eivät koe enää tarvetta oman osaamisen kehittämiselle.

Johtopäätöksenä työntekijän oman osaamisen kehittämisen motivoivista tekijöistä, voidaan todeta, että esimiehellä on mahdollisuus motivoida työntekijöitä ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Eikä tutkimuksen perusteella motivoiva tekijä aina tarvitse olla raha. Työntekijöitä motivoi työn ja toimenkuvan riittävä haasteellisuus, mielekkyys ja oma halu osaamisen kehittämiseen.

8.2 Johtopäätökset kehityskeskustelujen kehittämistä motivoiviksi

Toisen tutkimuskysymyksen tutkimustyö kohdistui kehityskeskusteluihin ja niiden kehittäminen motivoiviksi, työntekijöiden kokemuksen pohjalta. Lähtökohta tässä tutkimuskysymyksessä oli kehityskeskustelujen kehittäminen motivoivaksi käytännöksi. Opinnäytetyössä oli havaittavissa, että kehityskeskusteluissa oli työntekijöiden kokemuksen mukaan runsaasti kehittämistä. Muutaman vastaajan mielestä nykyinen kehityskeskustelu oli toimiva ja riittävän hyvä järjestelmä.

Tulosten perusteella työntekijöiden mielestä kehityskeskustelujen pitoaikoja ja määriä pitäisi kehittää runsaasti. Todella moni vastaaja koki kehityskeskustelujen määrän liian vähäiseksi. Samoin kehityskeskustelujen ajankohta pitäisi vastaajien mukaan olla syksyllä eikä keväällä. Kyseessä olevassa organisaatiossa kehityskeskustelut ovat ajoitettu työsuorituksen arvioinnin yhteyteen ja toteutettavaksi kevään aikana.

Kyseessä kun on koulutusta antava organisaatio, niin vastaajien mielestä yhden lukuvuoden tarkastelu kehityskeskustelujen aikana olisi aina edellinen lukuvuosi. Näin ollen kehityskeskustelujen pitoaika vastaajien mielestä pitäisi olla syksyllä, jolloin alkaa uusi lukuvuosi ja edellinen lukuvuosi on ohi. Lisäksi vastaajien kokemuksen perusteella kehityskeskusteluja tai välikeskusteluja voisi olla pitkin vuotta, jolloin esimiestäkin näkisi useammin.

Esimiehen rooli ja vaikutus motivoivana tekijänä kehityskeskustelussa, sai runsaasti mielipiteitä kehityskeskustelujen kehittämiseen. Tutkijan mielestä yllätyksenä tutkimuksesta nousi esille näkökulma siitä, miten tärkeänä vaikuttavana tekijänä työntekijät pitivät esimiestä kehityskeskustelujen järjestämisessä ja pitämisessä. Vastaajien kokemuksen perusteella esimiehellä on iso ja tärkeä rooli kehityskeskustelujen suunnittelulla sekä järjestämisellä.

(Meretniemi 2012) tuo kirjassaan esille kehityskeskustelujen pitopaikan ja miten se vaikuttaa kehityskeskustelujen ilmapiiriin. Hänen mukaansa pitopaikka pitäisi olla muu kuin tavallinen esimiehen tai alaisen työhuone. (Meretniemi 2012, 66.)

Tuloksista nousi esille kehityskeskustelujen pitopaikka ja kehityskeskustelujen keskustelunhenki ja tunnelma. Vastaajat toivat esille, että kehityskeskustelut voisivat olla enemmän hyvässä hengessä pidettäviä kahvitaukoita, kuin tavallisessa työhuoneessa tapahtuvia keskusteluja. Tämä on tutkijan mielestä merkityksellinen tutkimustulos, kun ajatellaan kehityskeskustelujen järjestämistä ja pitämistä, niin että ne olisivat motivoivia.

Lisäksi vastauksista nousi esille vaihtoehtoiset kehityskeskustelut, kuten ryhmä- tai pari kehityskeskustelut osaston jäsenien kesken. Tämä varmasti toisi vaihtelua kehityskeskustelukäytäntöön ja on varteenotettava vaihtoehto nykyisten kehityskeskustelujen kehittämisessä. Osaston välisillä tai ryhmä kehityskeskusteluilla on merkitystä osaston kokonaisvaltaiseen toimintaan, eikä siinä keskitytä vain tiettyyn yksilöön.

Mielenkiintoinen tutkimustuloksista esille noussut seikka, liittyi kehityskeskustelujen sisältöön. Vastaajat toivat esille asioita, joista kehityskeskusteluissa pitäisi keskustella. Tuloksista nousi esille, etteivät vastaajat halua aina keskustella pelkästään työstä tai heidän toimenkuvastaan. Työntekijät halusivat puhua myös yleisesti kuulumisista ja esimerkiksi perheasioista. Näin ollen voidaan todeta, että kehityskeskustelujen sisällössä täytyisi olla paikka, jossa voidaan puhua myös työntekijän henkilökohtaisista asioista.

Viimeisenä seikkana kehityskeskustelujen kehittämisentuloksissa nousi esille kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden sopiminen, niistä kiinni pitäminen ja niihin palaaminen. Tutkijan oman kokemuksen perusteella, monesti työntekijät toivat esille sen, etteivät he muista mitä tavoitteita on viimeksi sovittu. Tämä puoltaa tutkimuksen tulosta, jossa esille nousi esimies, joka muistuttaisi edellisen kauden tavoitteista. Työntekijöiden kokemuksen perusteella asetettuja tavoitteita pitäisi ylläpitää ja niihin kuuluisi palata aika ajoin. Tähän tarkoitukseen voitaisiin käyttää, jotain lomaketta tai ohjelmaa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijät kokevat kehityskeskustelujen kehittämisen tarpeen edellä esiteltyjen tulosten pohjalta, jolloin kehityskeskustelut olisivat motivoivampia.

8.3 Johtopäätökset esimiehen motivoivat tekijät kehityskeskusteluissa

Tulosten perusteella työntekijöillä on tiettyjä odotuksia esimiestä kohtaan. Vastausten pohjalta työntekijät toivoisivat esimiehen tuntevan heidät ja heidän työnsä paremmin. Tämän näkökulman voi helposti ymmärtää sellaisessa organisaatiossa, jossa esimiehellä on paljon alaisia. Myös työntekijöiden vaihtuvuudella on merkitystä siihen, miten hyvin oma esimies alaisensa tuntee.

(Mayor & Risku 2015) sekä (Meretniemi 2012) tuovat myös kirjoissaan esille, esimiehen taidon tuntea hyvin alaisensa, jolloin johtaminen ja motivointi onnistuvat paremmin. He toteavat myös, että isoissa organisaatioissa alaisia voi olla paljon, jolloin esimiehen on vaikea tuntea kaikkia työntekijöitä. (Mayor & Risku 2015, 148; Meretniemi 2012, 149.)

Kohdeorganisaatiossa tiimiin kuuluu viisitoista työntekijää ja yksi esimies, joten työntekijöiden näkökulma on aiheellinen.

Työntekijöiden kokemuksen perusteella, kehityskeskusteluissa esimieheltä odotetaan kuuntelemista, suunnan näyttämistä sekä keskustelu- ja vuorovaikutustaitoja. Esimies ja esimiehen rooli koetaan tärkeäksi ja isoksi motivoivaksi tekijäksi kehityskeskusteluissa.

(Mayor & Risku 2015) tuovat esille miten tärkeää työntekijöille on palautteen anto ja kannustaminen. Monesti esimies antaa positiivista palautetta, mutta sitä ei olekaan riittävästi. (Mayor & Risku 2015, 157.)

Tutkimuksessa nousi vahvasti esille esimiehen antaman palautteen ja kannustuksen merkitys kehityskeskustelujen aikana. Tämä seikka koettiin todella tärkeäksi motivoivaksi tekijäksi. Työntekijät kaipaavat kiitosta ja kannustusta heidän työstään. Palautteen anto koettiin erittäin tärkeäksi, olipa se negatiivista tai positiivista. Työntekijöiden mielestä esimies on velvollinen antamaan palautetta heidän työstään ja toimimisestaan.

Samoin (Kauhanen 2015) toteaa, että työntekijät kaipaavat jatkuvaa palautetta ja esimies mielestään antaa sitä tarpeeksi, mutta todellisuudessa sitä ei työntekijän mukaan ole riittävästi. (Kauhanen 2015, 124.)

Työntekijöiden mielestä esimiehen haluttiin olevan kuunteleva ja kiinnostunut työntekijöiden asioista. (Haapalainen 2007) tuo esille, miten kehityskeskustelujen painopisteen kuuluisi olla työntekijän näkökulmia ja mielipiteitä kuunteleva (Haapalainen 2007, 128).

Työntekijöiden kokemuksen mukaan, esimiehen pitää olla jatkuvasti läsnä ja näyttää suunta kehityskeskusteluissa. Osa työntekijöistä oli kokenut sen, että esimies ehdottaa koulutusta tai muuten oman työn kehittämistä. Tutkijan mielestä nämä seikat voisivat olla myös toisin päin. Työntekijä voisi myös itse olla suunnan näyttäjä ja tuoda esille omat kehittämistarpeet. Esimies toimisi vain kehityskeskustelujen johdattelvana tekijänä. (Kauhanen 2015) tuo myös esille sen, miten kehityskeskustelujen oleellinen asia on, että työntekijä saa tuoda esille hänen omat tavoitteensa ja kehittymistarpeensa (Kauhanen 2015, 83).

Johtopäätöksinä esimiehen motivoivista tekijöistä kehityskeskusteluissa voidaan ajatella, miten pienillä teoilla ja asioilla esimies voi parantaa työntekijän motivoitumista. Pelkkä kiitoksen ilmaiseminen hyvin tehdystä työstä saa työntekijän motivoitumaan ja kehittämään omaa työtään. Työntekijät haluavat esimiehen olevan henkilö, joka näyttää kehityskeskustelujen suunnan ja toimii motivoivana tekijänä jatkuvasti.

8.4 Loppupohdinta

Tutkimustulosten perusteella ja työntekijöiden kokemusten pohjalta voidaan todeta, että oman organisaation kehityskeskusteluissa ja esimiehen toiminnassa motivoivana tekijänä on kehittämistarvetta. Lisäksi opinnäytetyön tuloksista löytyi motivoivia tekijöitä, jotka motivoisivat työntekijöiden oman osaamisen kehittämistä.

Tutkimustyötä tehdessä oli mielenkiintoista havaita, miten tuloksista löytyi sellaisia näkökulmia, joita esimies ei omassa työssään tule ajatelluksi. Miten niinkin pieni asia, kuin kiitoksen ilmaiseminen työntekijälle, vaikuttaa työntekijän hyvään oloon ja motivaatioon.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Eskola & Vastamäki 2010, Teemahaastattelu Opit ja Opetukset. Juhani Aaltola & Raine Valli, Ikkunoita tutkimus metodeihin. Juva: Bookwell.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Juves Print Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsingin seudun kauppakamari. Vaasa Graphicks.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Juvenes Print.

Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes print.

Kupias, P & Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut -hyödyksi vai velvoitteeksi. Organisaatiot ja johtaminen. Pro gradu tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Lehtomaa, R. 2011. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Perttula, J & Latomaa, T. 2011. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Tampere Juvenes Print.

Maslov, A. H. 1954. Motivation and personality. Reprinted from the English edition by Harper & Row, Publishers 1954. <http://www.peyc.eu/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>. 23.7.2017.

Mayor, P & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin, Helsinki: Talentum, Liettua: BALTO Print.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas, kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum, Liettua: BALTO print.

Mikkola, J. 2006. Kehityskeskustelujen toimivuus. Yrityksen hallinto pro gradu. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Pellinen, M. 2007. Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Oy Marli AB:ssä. Pro gradu. Turun kauppakorkeakoulu.

Perttula, J & Latomaa, T. 2011. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Tampere: Juvenes print.

Reiss, S. 2000. Who am I. The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities. New York: Tarcher/Putnum.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.

LIITTEET

LIITE 1.

Haastattelu kysymykset

1. Miksi kehityskeskusteluja käydään?
2. Mitä hyötyä kehityskeskusteluista on ollut?
3. Miten kehityskeskustelut ovat motivoineet työtäsi?
4. Mikä motivoisi kehittämään omaa osaamistasi?
5. Mitä kehittäisit kehityskeskusteluissa?
6. Miten esimies voisi toiminnallaan parantaa kehityskeskusteluja?