

## **Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen – Kopiosto ry**

Meri Saarlinna

|  |  |
|--|--|
| <b>Tekijä</b><br>Meri Saarlinna  |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (Ylempi AMK)  |  |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen – Kopiosto ry   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>46 + 8 |
| <p>Kehittämistehtäväni tarkoituksena oli luoda Kopiostolle entistä tehokkaampi ja kaikkia osapuolia paremmin hyödyttävä ja palveleva kehityskeskustelukäytäntö, joka tukee esimiehen ja työntekijän välistä jatkuvaa vuorovaikutusta.</p> <p>Kopiostossa on ollut kehityskeskustelujen osalta käytössä ns. kahden keskustelun malli. Ensimmäinen keskustelu oli esimiehen ja alaisen välinen tavoitekeskustelu ja toinen keskustelu oli kehitys- ja seurantakeskustelu. Kalenteriajassa ensimmäinen tavoitekeskustelu ajoittui alkuvuoteen ja toinen eli kehitys- ja seurantakeskustelu vuoden puoliväliin.</p> <p>Tutkimukseni aiheena oli selvittää Kopioston henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä liittyen Kopioston tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Kehittämistehtäväni avulla selvitin, kuinka tyytyväinen Kopioston henkilökunta oli nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön, miten he toivoisivat sitä kehitettävän sekä kuinka usein henkilöstö toivoisi kehityskeskusteluita käytävän.</p> <p>Vuonna 2016 tehdyn kyselytutkimuksen perusteella Kopioston tavoite- ja kehityskeskustelukäytäntöä päätettiin uudistaa siten, että vuoden 2017 alusta otettiin käyttöön ns. kolmen keskustelun malli. Tässä mallissa vuoden ensimmäinen keskustelu oli ryhmä-/tiimikehityskeskustelu, toinen keskustelu vaihtuva teemainen (esim. 270-palauttekeskustelu, toimitusjohtajan ja työntekijän välinen turinatuokio) ja kolmas keskustelu oli perinteinen esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu.</p> <p>Toisella kyselytutkimuksella, joka toteutettiin syksyllä 2018, haluttiin kuulostella henkilöstön ajatuksia liittyen kolmen keskustelun malliin, jotta saatiin selville, oliko kolmen keskustelun malli toimiva ja oltaisiinko Kopiostossa ehkä tulevaisuudessa valmiita siirtymään kvartaaleittain käytäviin kehityskeskusteluihin, jolloin esimies ja alainen saisivat kerran 90 päivässä 30-45 minuuttia kahdenkeskistä aikaa.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kopioston henkilöstö oli tyytyväinen nykyiseen kolmen keskustelun malliin. Sen perusteella kaikkien osapuolten niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kannalta oli parasta lähteä kehittämään entisestään tätä nyt käytössä olevaa kolmen keskustelun mallia. Ehkä tulevaisuudessa Kopiostolla voidaan kokeilla myös kvartaaleittain käytäviä kehityskeskusteluita edellyttäen, että ne teemoitetaan ja pidetään lyhyinä. Perustana kaikelle kehittämiselle on kuitenkin esimiehen ja työntekijän jatkuvan vuorovaikutuksen tukeminen.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>Kehityskeskustelu, kehittäminen, vuorovaikutus, keskusteleva johtaminen  |  |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Kehittämistehtävän lähtökohta ja tutkimuskysymykset .....            | 1  |
| 1.2   | Kohdeorganisaation esittely .....                                    | 1  |
| 1.3   | Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet.....                          | 2  |
| 1.4   | Kehittämistehtävän rakenne.....                                      | 3  |
| 2     | Kehityskeskusteluiden kehittäminen.....                              | 4  |
| 2.1   | Johtaminen ja esimiestyö.....  | 4  |
| 2.1.1 | Keskusteleva johtaminen .....  | 6  |
| 2.1.2 | V10-malli.....   | 7  |
| 2.2   | Arvot ja organisaatiokulttuuri.....                                  | 9  |
| 2.3   | Osaamisen kehittäminen.....  | 10 |
| 2.3.1 | Kriittisten osaamisten määrittely.....                               | 11 |
| 2.4   | Suorituksen johtaminen, arviointi ja palkitseminen .....             | 11 |
| 2.5   | Tavoite- ja kehityskeskustelut .....                                 | 13 |
| 2.5.1 | Kehityskeskusteluiden haasteet ja mahdollisuudet.....                | 14 |
| 2.6   | Erilaiset kehityskeskustelut ja niiden aikatauluttaminen.....        | 16 |
| 2.6.1 | Ryhmäkehityskeskustelut.....   | 17 |
| 2.6.2 | Kvartaaleittain käytävät kehityskeskustelut ja valmennusvartit ..... | 18 |
| 3     | Tutkimuksen toteutus .....   | 21 |
| 3.1   | Tutkimusmenetelmä.....   | 21 |
| 3.2   | Tutkimuksen tausta ja tavoite.....                                   | 22 |
| 3.3   | Tutkimusongelma.....   | 23 |
| 3.4   | Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät.....                          | 23 |
| 4     | Tutkimuksen tulokset.....  | 25 |
| 4.1   | Taustakysymykset .....   | 25 |
| 4.2   | Tavoite- ja kehityskeskusteluiden tärkeys .....                      | 27 |
| 4.3   | Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen.....                         | 28 |
| 4.4   | Tutkimustulosten yhteenveto.....                                     | 29 |
| 5     | Tutkimus kehystoimenpiteiden vaikutuksista .....                     | 34 |
| 5.1   | Kyselytutkimus henkilöstölle.....                                    | 34 |
| 5.2   | Tutkimustulosten yhteenveto.....                                     | 34 |
| 6     | Johtopäätökset ja pohdinta.....                                      | 43 |
| 6.1   | Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyuden pohdinta .....              | 43 |
| 6.2   | Jatkokehystoimenpiteet.....  | 43 |
| 6.3   | Kehittämistehtävän prosessi ja oma oppiminen.....                    | 44 |
|       | Lähteet .....  | 45 |
|       | Liitteet.....  | 47 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Liite 1. Saatekirje v. 2016 .....   | 47 |
| Liite 2. Kyselylomake v. 2016 ..... | 48 |
| Liite 3. Saatekirje v. 2018 .....   | 51 |
| Liite 4. Kyselylomake v. 2018 ..... | 52 |

# 1 Johdanto

Kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda Kopiostolle entistä tehokkaampi ja kaikkia osapuolia paremmin hyödyttävä ja palveleva kehityskeskustelukäytäntö, joka tukee esimiehen ja työntekijän välistä jatkuvaa vuorovaikutusta.

## 1.1 Kehittämistehtävän lähtökohta ja tutkimuskysymykset

Kopiostossa on käytössä kahden keskustelun malli. Ensimmäinen keskustelu on esimiehen ja alaisen välinen tavoitekeskustelu, ja toinen keskustelu kehitys- ja seurantakeskustelu. Kalenteriajassa ensimmäinen tavoitekeskustelu on ajoittunut alkuvuoteen, jolloin edellisen vuoden toteumat ovat olleet tiedossa ja alkavan vuoden tavoitteet on asetettu toimintasuunnitelmassa ja budjetissa. Toinen eli kehitys- ja seurantakeskustelu on ajoittunut vuoden puoliväliin, jolloin seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja budjetin tekeminen ovat olleet ajankohtaisia.

Tutkimukseni aiheena on selvittää Kopioston henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä liittyen Kopioston tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Kehittämistehtäväni avulla pyrin selvittämään, kuinka tyytyväinen Kopioston henkilökunta on nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön, miten he toivoisivat sitä kehitettävän sekä kuinka usein henkilöstö toivoisi kehityskeskusteluita käytävän.

## 1.2 Kohdeorganisaation esittely

Kopiosto on esittävien taiteilijoiden, tekijöiden ja kustantajien tekijänoikeusjärjestö. Vuonna 1978 perustettuun Kopiostoon kuuluu 45 eri kulttuurin ja viestinnän alojen järjestöä. Kopiosto on voittoa tavoittelematon yhdistys, jossa päätösvaltaa käyttävät sen jäsenjärjestöt – luovan työn tekijöiden, esittäjien ja kustantajien omat järjestöt. Jäsenjärjestöjensä kautta Kopiostolla on valtakirja yli 50 000 suomalaiselta oikeudenomistajalta. Kopiosto edustaa ulkomaisten sisärjestöjensä kanssa tehtyjen vastavuoroisuussopimusten nojalla myös ulkomaisia luovan toimialan oikeudenomistajia.

Kopiosto toimii monipuolisesti luovan työn puolesta. Toiminnan tavoitteena on parantaa teosten käyttömahdollisuuksia siten, että oikeudenomistajat ja kulttuuri laajemminkin hyötyvät Kopioston toiminnasta. Tätä tavoitetta Kopiosto toteuttaa myöntämällä erilaisia käyttölupia ja jakamalla kerätyt tekijänoikeuskorvaukset teosten tekijöille, esittäjille ja kustantajille. Korvaukset maksetaan jäsenjärjestöjen sopimalla tavalla joko suoraan oikeudenomistajille tai jäsenjärjestöille, jotka jakavat ne edelleen apurahoina ja palkintoina. Kopiosto vie luovan työn asiaa eteenpäin tekijänoikeudellisen neuvonnan ja luentopalve-

lun avulla. Kopiosto pyrkii myös vaikuttamaan luovaan toimialaan liittyvän lainsäädännön myönteiseen kehitykseen antamalla lausuntoja kotimaisille ja EU-tason vaikuttajille. Tavoitteena on luovuuteen kannustava ja luovuutta palkitseva toimintaympäristö.

Kopiosto myöntää lupia tekijänoikeuden suojaamien julkaisujen kopiointiin ja digitaaliseen käyttöön sekä av-teosten erilaisiin käyttötapoihin. Muuttuvan tiedonvälityksen tarpeisiin kehitetään aktiivisesti uusia luparatkaisuja. Kopioston luvalla yritykset ja julkishallinto voivat kopioida artikkeleita henkilökunnalleen ja opettajat monistaa sekä skannata kouluissa lehdistä ja kirjoista lisämateriaalia oppilailleen. Tv-ohjelmien tallentaminen opetuskäyttöä varten on mahdollista Kopioston luvalla. Taloyhtiöt ja kaapelioperaattorit voivat Kopiostosta hankitulla luvalla vastaanottaa ja välittää televisiokanavien ohjelmaa.

Kopiosto jakaa keräämänsä tekijänoikeuskorvaukset tekijöille, esittäjille ja kustantajille. Valokopioinnista perityt korvaukset Kopiosto tilittää jäsenjärjestöilleen. Järjestöt jakavat rahat edelleen esimerkiksi erilaisina apurahoina ja palkintoina sekä suorina korvauksina kustantajille. Radio- ja televisio-ohjelmista perityt korvaukset tilitetään ohjelmien tekijöille ja esittäjille henkilökohtaisesti. Tällainen korvaus on muun muassa teosten yksityisestä käytöstä perittävä hyvitysmaksu. Televisio-ohjelmien jakelusta esimerkiksi kaapeli- ja yhteisantenniverkoissa Kopiosto maksaa korvaukset ulkomaisille tv-yhtiöille, elokuvatuottajille sekä muille oikeudenomistajille.

### 1.3 Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Kehityskeskustelu       | Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän/alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu ammatillinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa. (Autio, Juuti & Wink 2011, 167.) |
| Kehittäminen            | Kehittäminen tarkoittaa jonkin työhön tai organisoitumiseen liittyvän asian muuttamista myönteiseen suuntaan. (Autio, Juuti & Wink 2011, 166.)  |
| Vuorovaikutus           | Vuorovaikutus on ihmisten tapa olla keskenään kanssakäymisessä ja vaikuttaa toistensa puheisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan vastavuoroisesti. (Autio, Juuti & Wink 2011, 173.)   |
| Keskusteleva johtaminen | Keskusteleva johtaminen korostaa hyvän vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiossa. Se, millaista kieltä vuorovaikutuk-   |

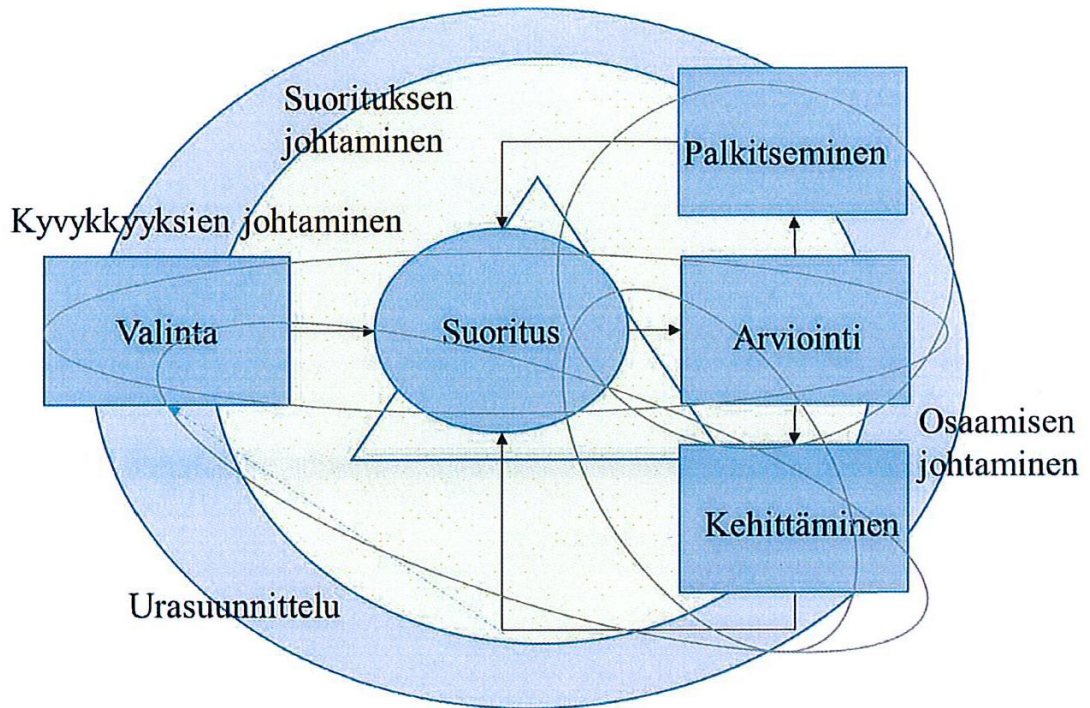
sessä käytetään ja millaisten kehysten sisällä asioita tarkastellaan vaikuttaa työn tulokseen sekä siihen, miten työ koetaan. (Autio, Juuti & Wink 2011, 167.)

#### **1.4 Kehittämistehtävän rakenne**

Kehittämistehtävä rakentuu kuuden pääotsikon alle. Johdannon ja yritysesittelyn jälkeen kuvaan teoreettista viitekehystä ja niitä strategisen henkilöstöjohtamisen prosesseja, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti kehityskeskustelujen käymiseen. Teoriassa pureudun myös kehityskeskustelujen tulevaisuuden näkymiin ja trendeihin. Tämän jälkeen kuvaan tekemääni tutkimusta, menetelmää ja aineiston keruuta. Sen jälkeen on ensimmäisen tutkimuksen tulosten vuoro. Toisella tutkimuksella on puolestaan tarkoitus selvittää, mitä mieltä Kapioston henkilöstö on ensimmäisen tutkimuksen jälkeen tehdyistä kehitystoimenpiteistä. Lopuksi kerron johtopäätökset, pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä annan ideoita jatkokehitystoimenpiteiksi.

## 2 Kehityskeskusteluiden kehittäminen

Kehityskeskusteluiden käyminen liittyy olennaisella tavalla useimpiin henkilöstöjohtamisen muotoihin, kuten osaamisen johtamiseen, suorituksen johtamiseen, palkitsemiseen, urajärjestelmiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen. (Autio, Juuti & Wink 2011, 69.)



Luoma, 2007

Kuva 1. Strategisen henkilöstöjohtamisen prosessit (Helsilä & Salojärvi 2009, 92)

Malli Strategisen henkilöstöjohtamisen prosesseista (kuva 1) kuvaa hyvin sitä, kuinka eri prosessit leikkaavat toisiaan. Arjen esimiestyössä on vaikea erottaa esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamista toisistaan. Molempia edistetään sekä kehityskeskustelujen että jatkuvan palautteen ja dialogin keinoin. Kaikkien prosessien tulisi edistää samoja strategisia tavoitteita ja olla siten keskenään synkronisoituja. Jos esimerkiksi tavoitellaan yhteistyön lisäämistä, tulee yhteistyön heijastua sekä suoritusarvioinneissa, kehittämistoimenpiteissä että palkitsemisessa. Johtaminen ja esimiestyö eivät näy kuvassa erillisinä prosesseina, sillä yllä kuvatussa mallissa prosesseja toteutetaan nimenomaan osana kokonaisjohtamista ja esimiestyötä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 93.)

### 2.1 Johtaminen ja esimiestyö

Esimiestermi tulee ymmärtää ammattina, ei asemana. Johtaminen on ammatti, jonka voi oppia. Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat tiedot, luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Esimiehen on itse toimit-



tava esimerkkinä ja innostuneena kehittäjänä. Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat rehellisyys, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. Esimiehellä on oltava halu laittaa itsensä peliin ja hänellä on oltava paineensietokykyä. Hän on suora, mutta diplomaattinen, ja hän osaa kuunnella. (Österberg 2015, 127-128).

Autio, Juuti ja Wink (2011, 20) korostavat, että luottamus on johtamisen perusta. Ihmiset seuraavat vapaaehtoisesti sellaista henkilöä, johon he luottavat. Sellaisia ihmisiä kutsutaan johtajiksi, jotka osaavat ratkoa menestyksellisesti ongelmia eri ihmisten asiantunteumuksen avulla. Tutkimusten perusteella sellaiset esimiehet, jotka käyvät kehityskeskusteluja, keskustelevat myös arjessa muita esimiehiä useammin vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa.

Esimiehen oikeudenmukaisuus on kaiken toiminnan a ja o. On sitten kyse hyvästä tai pahasta, esimiehen on kyettävä ottamaan asiat esille kenen kanssa tahansa. Tässä nähdään, kuka on pätevä ja kyvykäs esimies. Esimieheen on voitava luottaa, muuten ei olla vakaalla pohjalla. Luottamus ei toimi, jollei esimies ole oikeudenmukainen ja kohtele alaisiaan hyvin tiivistää Nissinen, Anttalainen ja Kauppinen (2009, 58). Myös Helsilä & Salojärvi (2009, 106) toteavat, että johtaminen on muihin ihmisiin vaikuttamista ja vaikuttamisen perustana on ihmisten välinen luottamus.

Hyvä johtaminen on keskustelevaa johtamista. Se on muiden ihmisten arvostavaa ja kunnioittavaa huomioon ottamista ja hyvien työskentelyedellytysten luomista. Keskusteleva ja arvostava johtaminen antaa ihmisille voimavaroja. Se luo hyvää työilmapiiriä, mikä puolestaan edistää keskinäisen hyvinolontunteen syntymistä työpaikalle. Johtaminen on opittu taito. Hyväksi johtajaksi kehitytään vähitellen. Hyvään johtamiseen liittyy omien työmenetelmien kriittinen tarkastelu ja niiden jatkuva kehittäminen. Johtajan on kyettävä olemaan johtaja, taiteilija ja pappi aina kulloisenkin tilanteen mukaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 109-110).

Yrityksen kehittämisessä henkilöstö on keskiössä, se lienee 2010-luvun johtamisessa jo itsestään selvää. Johtaminen nähdään ensisijaisesti palvelutehtävänä, jossa johtajan keskeinen tehtävä on saada alaisensa – siis organisaationsa – kukoistamaan ja suoriutumaan mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi Jim Collinsin määritelmän mukaan ns. viidennen tason johtaja katsoo menestyksen hetkellä ulos ikkunasta ja näkee koko henkilöstönsä, jonka ansiota menestys on. Vaikeuksien hetkellä hän katsoo peiliin. (Haapakorva 3.8.2015.)

Autio, Juuti ja Wink (2011, 56-57) toteavat, että organisaatioita johdetaan erilaisten keskustelujen avulla. Siksi on merkittävää, millaisia nämä keskustelut ovat laadultaan. Kehityskeskustelut ovat yksi näistä johtamismenetelmistä tai –foorumeista. Kun esimiehet käyvät rohkaisevia, innostavia ja kannustavia kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa, vahvistaa se ihmisten sisäistä voimantunnetta ja antaa innostusta ja energiaa sekä työniloa, jota työelämän ihmiset tänä päivänä erityisesti tarvitsevat. Työhyvinvointi ja jakaminen paranevat, mikä osaltaan rakentaa työilmapiiriä ja lisää tuottavuutta. Myös Helsilä & Salojärvi (2009, 107) nostavat esiin, kuinka erilaiset palaverit, kehityskeskustelut ja päivittäiset keskustelut työn lomassa tarjoavat hyviä mahdollisuuksia hyvän ilmapiirin rakentamiselle.

### **2.1.1 Keskusteleva johtaminen**

Keskusteleva johtaminen saattaa kuulostaa vaikeaselkoiselta käsitteeltä, mutta se ei ole sitä. Keskustelevan johtamisen kehittämisessä on vain muistettava panostaa jokaiseen vuorovaikutustapahtumaan, joita organisaation sisällä ja ulkopuolella käydään. Autio, Juuti ja Wink (2011, 154) neuvovatkin panostamaan niihin arkisiin keskusteluihin, joita itse kullakin on mahdollista käydä. Toinen mahdollisuus vaikuttaa keskustelevan johtamisen syntymiseen ja sitä kautta organisaation sosiaalisen pääoman kasvuun on kehityskeskustelujen käyminen. Jokaisen yksittäisen kehityskeskustelun merkitys on tässä prosessissa suuri, mutta vielä suurempi merkitys on sillä, millainen kehityskeskustelujärjestelmä organisaatioon voidaan kehittää.

Sistonen (2008, 41) toteaa, että johtaminen on viestintäammatti. Hän kuitenkin painottaa, ettei vuorovaikutteisuuden korostaminen tarkoita sitä, että johtaminen olisi pehmeää puuhaa. Johtamisen tulee olla tilanteeseen sopivaa: pehmeää, kovaa tai molempia. Vuorovaikutteisuus ei myöskään tarkoita sitä, että esimiehen täytyy joka asiassa keskustella kaikkien kanssa, ymmärtää kaikkia ja hyväksyä kaikkien näkökulmat. Useimmissa tilanteissa kuitenkin korostuu kuuntelemisen ja keskustelemisen taito.

Vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa on keskustelun salliva ja siihen kannustava ilmapiiri, on edellytys tuloksekkaalle työnteolle. Vapaamuotoista kommunikointia tarvitaan päivittäin esimiehen ja alaisen välillä siinä missä kollegojen keskenkin. Kuitenkin esimiehen ja alaisen väliset tavoitteelliset keskustelut vaativat ennalta sovitun kiireettömän ajan ja keskustelukumppanien molemminpuolisen valmistautumisen. (Österberg 2015, 133). Myös palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön. Esimiehen vastuulla on antaa alaisilleen palautetta arkisten keskustelujen lomassa. Etukäteen aika-

taulutetut kehityskeskustelut ovat myös oiva foorumi palautteen antamiseen ja saamiseen puolin toisin. (Österberg 2015, 196).

Nissinen, Anttalainen ja Kauppinen (2009, 50) huomauttavat, että vuorovaikutusvalmennusta annetaan tavallisesti vain esimiehille. Pahimmillaan tällöin annetaan väärä signaali: vuorovaikutus on vain esimiehen asia. Jotta organisaatioon voidaan synnyttää aito keskustelukulttuuri, kaikilla tulee olla valmiudet toteuttaa sitä omalta osaltaan. Esimiestaitojen ohella puhutaankin alaistaidoista. Tällöin keskeinen kysymys on kyky antaa palautetta ja kyky ottaa sitä vastaan. Jokaisen organisaatiossa toimivan tulee sisäistää se perusasia, että sekä palautteen antamisessa että vastaanottamisessa on kyse oppimisesta. Palautetta annetaan asioiden kehittämiseksi, ei virheiden osoittelemiseksi.

Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen ovat johtamisen välineitä, joilla torjutaan negatiivisia energioita ja pyritään mahdollisimman pikaisesti löytämään positiiviset suunnat tiivistää Autio, Juuti ja Wink (2011, 147). Tutkija miettiikin, miksei kehityskeskusteluita sitten pidetä useammin kuin kaksi kertaa vuodessa, jolloin niiden avulla voitaisiin pitää positiivinen suunta ja vire yllä.

### **2.1.2 V10-malli**

Aarnikoivu (2016, 35) esittelee kirjassaan Esimiehen V10-mallin, joka ohjaa esimiehen toimintaa arjessa. Sitä voidaan pitää eräänlaisena esimiehen ”kymmenenä käskynä”. Se kiteyttää esimiehen toiminnassa olennaisen. V10-mallin kaikki osa-alueet ovat tavalla tai toisella läsnä kehityskeskustelutilanteessa. Esimiestyön V10-malli koostuu seuraavista toimenpiteistä:

- Valmenna
- Välitä
- Vaadi
- Vaihda
- Viritä
- Vahvista
- Vastuuta
- Viesti
- Vuorovaikuta
- Voimaannuta

V10-mallin lähtökohtana on alaisen yksilöllisyyden huomioiminen. *Valmenna*-niminen osa-alue kiteytyy onnistumisen edellytysten luomiseen, kehittämiseen ja tukemiseen. Kehityskeskustelussa tavoitteiden asettamisen ja niiden kirkastamisen kautta luodaan edellytyksiä onnistua. Kehityskeskustelussa myös pureudutaan esimerkiksi henkilökohtaisen kehittymissuunnitelman kautta kehittymiseen. (Aarnikoivu 2016, 35-36).

*Välitä*-niminen osa-alue konkretisoituu kehityskeskustelussa työntekijään suunnattavana huomiona. Se, että keskustelu käydään, esimies kuuntelee ja on kiinnostunut työntekijän kokemuksista ja näkemyksistä, osoittaa välittämistä. Myös keskustelussa annettu palaute osoittaa välittämistä. Välittämistä osoittaa myös kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin palaaminen sovittujen asioiden eteenpäin viemiseksi. *Vaativinen* toteutuu kehityskeskustelutilanteessa työn tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteet konkretisoivat sen, mitä työnantaja odottaa työntekijältä. Se, että työntekijä on työssä organisaatiossa, asettaa vaatimuksen kunnioittaa organisaation toimintatapoja ja linjauksia. (Aarnikoivu 2016, 36).

*Vaihda* liittyy päätöksentekoon ja toimintaan sekä tekoihin. Kehityskeskustelussa se usein tarkoittaa esimerkiksi toimimattoman tunnistamista. Se voi liittyä tapaan tehdä työtä tai toimintaan työyhteisön jäsenenä. Kehityskeskustelussa voidaan esimerkiksi luopua tietystä toimintatavasta ja ottaa käyttöön uusi. *Vaihda* kiteytyy vahvasti lauseeseen ”älä tee sitä, mikä ei toimi”. Kun esimies kehityskeskustelussa tuo esiin työntekijän vahvuuksia ja onnistumisia, hän virittää. *Viritä* toteutuu myös, kun esimies osoittaa laajemmin esimerkiksi toimintaympäristössä olevat voimavarat. Kyse on tällöin työntekijän motivaation tukemisesta ja kannustamisesta. (Aarnikoivu 2016, 36-37).

*Vahvista*-niminen osa-alue toteutuu, kun esimies kannustaa tekemään lisää sitä, mikä toimii. Positiivista palautetta antaessaan esimies vahvistaa kyseisen toimintatavan toteutumista myös jatkossa. *Vastuuta* pitää sisällään sen, että esimies haastaa työntekijän näkemään omat vaikutusmahdollisuutensa ja vastuunsa. Esimerkiksi kehityskeskustelussa esimies voi vastuuttaa työntekijän itse ratkaisemaan esiin nousseen epäkohdan tai etsimään siihen ratkaisuja. Esimies myös haastaa työntekijää tiedostamaan sen, että jokainen vaikuttaa siihen, minkälainen työyhteisö on sekä mikä merkitys sillä on, mitä tekee tai jättää tekemättä. (Aarnikoivu 2016, 37).

Kehityskeskustelussa tärkeä rooli on tiedon jakamisella. *Viesti* toteutuu, kun esimies kehityskeskustelussa jakaa tietoa. Kehityskeskustelussa työntekijä saa tietoa voidakseen saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tieto voi liittyä esimerkiksi organisaation tulevaisuuden suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Ilman vuorovaikutusta ei kehityskeskustelu voi toteutua. To-

teuttaessaan *vuorovaikuta*-osa-aluetta esimies kannustaa työntekijää dialogiin. Dialogissa on olennaista myös kysymisen ja kuuntelemisen taidot. (Aarnikoivu 2016, 37).

*Voimaannuta* rakentuu pitkälti kaikkien edellä mainittujen toteuttamisesta. Voimaantues-  
saan työntekijä tulee tietoisesti omista vaikutusmahdollisuuksistaan ja toimii aktiivisesti. Voimaannuta-osa-alueeseen kuuluu vahvasti myös luottamus. Esimiehen tulee kehitys-  
keskustelussa pyrkiä tilanteeseen, jossa työntekijä kokee, että häneen luotetaan. Tämä  
luo perustan voimaantumiselle. (Aarnikoivu 2016, 37).

## **2.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri**

Yhä useampi yritys on lähtenyt etsimään yrityksen arvoja yhdessä koko henkilöstön kans-  
sa ja panostaneet siihen, että henkilökunnalla on vahva vaikutusmahdollisuus. Arvojen  
yhteisessä laadinnassa prosessi etenee yleensä niin, että ensin määritellään yrityksen  
missio, visio ja strategia ja sen jälkeen käynnistetään keskustelu siitä, mitkä arvot ja mil-  
laiset toimintatavat auttaisivat parhaiten vision saavuttamisessa. Kirjavainen ja Laakso-  
Manninen (2000, 202-2015) korostavat, että yrityksen yhteiset arvot pitää olla tiedostettu  
ja sisäistetty, jotta niihin voidaan ristiriitatilanteessa vedota. Yhteisen arvokeskustelun  
merkitys korostuu juuri siinä, että sen kautta arvojen pohjalta muodostuu kaikille yhteinen  
käsitys siitä, mikä meille on tärkeää.

Arvot vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen, sillä ne antavat loogisen ja rationaalisen pe-  
rustelun jossakin tilanteessa toimimiselle. Ihminen, joka valitsee tietyissä yhteisössä ar-  
vokkaana pidetyn toimintatavan, voi olla varma siitä, että saa valinnalleen muiden hyväk-  
synnän. (Helsilä & Salojärvi 2009, 357).

Keskusteleva johtaminen liittyy keskeisellä tavalla organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin.  
On vaikea kuvitella, kuinka asiakaskeskeistä ja suoritussuuntaista organisaatiokulttuuria  
voidaan ylläpitää, jollei käytetä keskusteluja niiden ylläpitämisen ja kehittämisen apuna.  
Mitä ja miten organisaatiossa puhutaan vaikuttaa kaikkeen sen toimintaan tiivistää Autio,  
Juuti ja Wink (2011, 153). Organisaation keskustelukulttuuri on organisaation voimaa, joka  
heijastuu sosiaalisena pääomana sekä organisaation sisäiseen työskentelyyn että organi-  
saation asiakassuhteisiin. Organisaation keskustelukulttuuri on jotakin, joka elää omaa  
elämäänsä organisaatiossa työskentelevien ihmisten vaihtuessa.

Vuorovaikutteisen työyhteisön keskeisimpinä tunnusmerkkeinä voidaan Österbergin  
(2015, 195) mukaan pitää seuraavia asioita:

- Jokaisella työntekijällä on halu, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä organisaation tavoitteiden suuntaan.
- Kaikki osallistuvat keskusteluun, jossa ratkaistaan mahdollisia ongelmia ja kehitetään uusia, entistä parempia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamisen tueksi.
- Virheistä opitaan, syyllisiä ei etsitä.
- Kukin kantaa vastuunsa vuorovaikutteisesta keskustelusta, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen.
- Luodaan ”me-henkeä”, jossa kaikki toimivat yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi.
- Kunnioitetaan eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä.
- Etsitään keskustelujen kautta työlle yhteisiä merkityksiä ja synnytetään uusia.
- Luodaan kullekin mahdollisuuksia ottaa vastuuta osaamisen lisääntyessä.
- Jokainen kantaa oman vastuunsa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta.

### 2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen on käsitteenä moni-ilmeinen. Organisaation osaaminen koostuu sekä yksilöiden että ryhmien osaamisesta, mutta myös koko organisaation ja sen osien tavasta toimia. Toiseksi osaamisella voidaan tarkoittaa kykyä, tietoja ja taitoja, joita on yksilöllä, ryhmällä tai verkostolla. Koska osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa (toisin kuin materiaallinen omaisuus), ovat ryhmien ja verkostojen osaamiset sekä tapa oppia keskeisiä. Kolmanneksi osaamiskäsitettä voidaan lähestyä myös kulttuurin näkökulmasta. Siinä keskeisenä ajatuksena on muuttaa kulttuuria niin, että se tukee organisaation tavoitteen saavuttamista. Tähän liittyy keskeisenä osana tietojen ja taitojen lisäksi yhteistyö, asenne ja motivaatio, jotka ovat keskeinen osa organisaatiokulttuuria. (Helsilä & Salojärvi 2009, 146).

Helsilä ja Salojärvi (2009, 150-151) korostavat, että keskeinen osaamisen arvioija työelämässä on esimies. Esimiehellä tulisikin olla paitsi hyvä käsitys kunkin tehtävän edellyttämästä osaamisesta myös riittävä käsitys kunkin alaisensa osaamisista: vahvuuksista ja kehittymistarpeista. Tätä käsitystä esimies rakentaa koko ajan päivittäisessä johtamistyössään kuten esimies-alais- ja kehityskeskusteluissa.

Autio, Juuti ja Wink (2011, 72) huomauttavat, että kehityskeskustelujen avulla kartoitetaan myös henkilön nykyistä osaamista ja sitä millaisia osaamistarpeita hänellä on jatkoa ajatellen. Hyvin toimiva kehityskeskustelu on foorumi, jossa kukin henkilö saa itselleen palautetta suorituksestaan ja kehittymisestään. Korkealaatuisissa kehityskeskusteluissa toteutuvat keskeisellä tavalla monet ns. osaamisen johtamisen periaatteet. Kehityskeskuste-

luissa sovitaan siitä, millaisissa asioissa kukin henkilö pyrkii kehittymään ja miten tuo kehittyminen toteutetaan. Kehityskeskusteluissa käydään myös lävitse, millaisia kursseja ko. henkilö seuraavan toimintakauden aikana käy ja millaisiin kehityshankkeisiin ko. henkilö osallistuu. (Autio, Juuti & Wink 2011, 72.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 200) korostavat, että osaamisen johtamisessa ei riitä tiedon johtaminen, vaan ihmisten tahto on saatava mukaan. Osaamisen arviointi ja suoritusarviointi kulkevat usein käsi kädessä. Päivittäisjohtamisessa niitä on vaikea erottaa toisistaan, sillä hyvä suoritus on usein seurausta hyvästä osaamisesta. Aina ei näin kuitenkaan ole. Erityisesti korkea osaaminen ei välttämättä näyttäytyä hyvänä työsuorituksena. Siksi aika ajoin osaamista ja suoritusta olisi hyvä arvioida myös erikseen. Tällöin kahden kehityskeskustelun käytäntö puoltaa paikkaansa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 153).

### **2.3.1 Kriittisten osaamisten määrittely**

Tarvittavan osaamisen määrittely lähtee aina liiketoiminnan ydinosaamisen määrittelystä ja liiketoiminnan tarpeista käsin. Tarvittavan osaamisen tulee tukea yrityksen ydinosaamista ja sen kehittymistä. Osaamisen määrittelyyn tarvitaan mukaan sekä esimiehet, jotka tuntevat alaistensa tehtävät, vastuut ja työn vaatimukset, että kaikki työntekijät. (Österberg 2015, 151).

Kun tulevaisuuden osaamisvaatimuksia mietitään, on niiden pohjana johdon määrittelemät tulevaisuuden liiketoiminnalliset tavoitteet. Pohdintaa helpottaakseen voi miettiä seuraavia kysymyksiä ketkä ovat asiakkaita tulevaisuudessa, mitä tuotteita tai palveluita he odottavat ja tarvitsevat, mihin yritys tai työyksikkö pystyy, mitä tietoja ja taitoja organisaatiosta löytyy tulevaisuuden vaatimusten tueksi tai minkälaista uutta osaamista ja henkilöstön kehittämistä tullaan tarvitsemaan. (Österberg 2015, 151).

Vasta kun organisaation kriittiset osaamiset on määritetty, voidaan lähteä tekemään osaamiskartoitusta yksilötasolla itsearviointin kautta. Osaamisille on hyvä määritellä myös tavoitetasot, jolloin yksilön osaamisen nykytilaa voidaan verrata tavoitetasoon. Luonnollisin paikka tälle keskustelulle on esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu.

### **2.4 Suorituksen johtaminen, arviointi ja palkitseminen**

Autio, Juuti ja Wink (2011, 90) korostavat, että kehityskeskusteluiden yksi tavoite on se, että alainen kehittää suoritustaan ja omaa osaamistaan suotuisalla tavalla myös jatkossa. Tätä esimiehen pyrkimystä helpottaa, jos ihmisellä on voimavaroja ja hän haluaa kehittyä työssään ja urallaan eteenpäin. Näin esimiehen ei tarvitse pakottaa ketään muuttumaan,

vaan hän voi auttaa löytämään niitä suuntia, joihin kyseinen henkilö sekä haluaa että voi organisaation kannalta kehittyä. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen yhdessä pyrkivät ohjaamaan alaisen suoritusta ja osaamista oikeaan suuntaan.

Jotta tehtävät ja ihmiset saadaan liitettyä osaksi organisaation kokonaisuutta, tulee miettiä niitä avaintulosalueita, joita kuhunkin tehtävään liittyy ja niitä mittareita, joilla näitä avaintulosalueita voidaan mitata. Kun avaintulosalueet on määritelty, on kehityskeskusteluissa asetettava niille yhteisesti sovitut tavoitteet. (Autio, Juuti & Wink 2011, 70.)

Avaintulosalueiden määrittely ja etenkin tavoitteiden asettaminen avaintulosalueille on taitoa vaativaa työtä. Tavoitteiden asettaminen voi epäonnistua, jos henkilölle asetetut tavoitteet ovat pelkästään organisaation tavoitteita, joihin kyseinen henkilö ei itse välttämättä haluaisi pyrkiä. Tavoitteita asetettaessa onkin hyvä varmistaa, että niissä yhdistyvät sekä ihmisen omat tavoitteet että organisaation tavoitteet. Vain tällöin henkilö voi kokea tavoitteet omikseen. Tavoitteiden oikealla ja oikeudenmukaisella asettamisella varmistetaan myös, että organisaation suorituksen johtaminen ja palkitsemisjärjestelmät toimivat hyvin. Suorituksen arvioinnin tavoitteena on pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään hyvien suoritusten aikaansaamista. Samalla pyritään siihen, että kukin henkilö jatkuvasti kehittyisi tehtävissään. (Autio, Juuti & Wink 2011, 70-71.)

Palkitseminen muodostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista elementeistä. Ei-taloudellisen palkitsemisen muotoja ovat haastava työ itsessään, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, urakehitysmahdollisuudet, työstä saatu positiivinen palaute, työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella sekä vastuullisiin projekteihin mukaan ottaminen. Taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat oikeudenmukaiseksi koetun peruspalkan lisäksi erilaiset henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, bonukset joko henkilökohtaisella, tiimi- tai työryhmätasolla ja tulospalkkiot. Taloudellista palkitsemista joka ei suoraan näy työntekijän palkkapussissa on lakisääteisten eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutusten lisäksi esimerkiksi lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset, ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut. (Österberg 2015, 169).

Österberg (2015, 170) nostaa esiin, että tulospalkkaus on yksi yritysten käyttämä taloudellinen palkitsemiskeino, joka on usein sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin. Henkilökohtaisen tulospalkkauksen tavoitteet voidaan asettaa esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisessä kehitys- tai tulos- ja tavoitekeskustelussa. Tulospalkkauksen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä ponnistelemaan tulosten saavuttamiseksi. On kuitenkin tärkeää miettiä, minkälaisia tuloksia yritys haluaa ja tarvitsee ja minkälaisista tuloksista palkitaan.



## 2.5 Tavoite- ja kehityskeskustelut

Kehittäminen lähtee organisaation yhteisestä tahtotilasta ja yhteisistä tavoitteista. Kehityskeskustelut ovat yksi työkalu sen varmistamisessa, että jokainen yksilö pystyy suoriutumaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti ja kokee olevansa tärkeä osa yhteisiä saavutuksia. (Haapakorva 3.8.2015.) Myös Autio, Juuti ja Wink (2011, 69) korostavat, että kehityskeskustelujen käymisen avulla kukin organisaation jäsen pyritään liittämään organisaation strategiaan.

Kehityskeskustelu on alun perin syntynyt amerikkalaisessa johtamiskulttuurissa, joka pohjautui tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. Keskustelut olivatkin alun perin enemmän tavoite- ja tuloskeskusteluita. Joissain organisaatioissa keskustelut kulkevat edelleen näillä nimillä. Kun osaamisen kehittäminen tunnistettiin tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden motivaation kannalta, ryhdyttiin keskusteluihin ottamaan mukaan henkilökohtaisten kehittymistarpeiden arviointia. (Vikman 4.8.2015.) Myös Österberg (2015, 134) toteaa, että keskusteluista käytetään erilaisia nimiä: tavoite-, tulos-, kehitys-, arviointi-, palaute- ja esimies-alaiskeskustelu. Mutta käytettiinpä keskusteluista mitä nimeä tahansa, pääasia on, että keskustelun tavoitteet ovat selkeät.

Kehityskeskustelut antavat esimiehelle ja alaiselle rauhallisen mahdollisuuden tarkastella työn liittymistä kokonaisuuteen. Ne tarjoavat puitteet työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen ja seuraamiseen. Lisäksi ne tarjoavat puitteet henkilön työmotivaation ja sitoutumisen kehittämiseen sekä henkilön osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelujen avulla työntekijä tulee kuulluksi omaa työtään koskevissa asioissa. Kehityskeskustelut tarjoavat tilan ja ajan esimiehen ja työntekijän molemminpuoliselle työhön liittyvälle ideoinnille ja näkemysten vaihtamiselle. (Autio, Juuti & Wink 2011, 155).

Kuten Autio, Juuti ja Wink (2011, 21-23) toteavat, suurin osa kehityskeskusteluista jää varsin huonolle tasolle. He kutsuvatkin näitä kehityskeskusteluita pinnallisiksi keskusteluiksi. Kehityskeskustelut tulee nähdä mahdollisuutena, jossa niitä käyvien henkilöiden välille muodostuu aito dialogi. Sen myötä aidolla dialogilla on mahdollisuus levittää muuhunkin henkilöiden väliseen arkiseen vuorovaikutukseen ja siten ehkä yleisemminkin työyhteisöön. Aito dialogi voi syntyä vain tasa-arvoisessa, toisen ihmisen erilaisuutta ja itsenäisyyttä arvostavassa suhteessa. Sen syntyminen edellyttää jatkuvaa keskustelutaitojen opettelua.

Kun kehityskeskustelussa toteutuu aito dialogi, näkyy se osapuolten keskinäisenä toinen toisensa kunnioittamisena ja arvostamisena, tunnustuksen antamisena, motivoimisena ja

kannustamisena sekä myös tunteiden osoittamisena. Näin kun kaksi ihmistä kohtaa kasvokkain ja osoittaa inhimillisyyttä ja ihmisyyttä, ei tunteita voi jättää prosessin ulkopuolelle ja käyttäytyä kuin niitä ei olisi olemassa. (Autio, Juuti & Wink 2011, 32.) Myös Österberg (2015, 133) painottaa, että kehityskeskustelussa kohdataan toinen ihminen, jonka kanssa vaihdetaan ajatuksia, kokemuksia ja tuntemuksia. Hyvä keskustelu edellyttää molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteen vapautta.

Kehityskeskusteluita pidetään tänä päivänä suomalaisessa työelämässä oleellisena osana johtamistoimintaa ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Kehityskeskusteluita voidaan pitää tarpeettomina vain täydellisesti toimivissa organisaatioissa. Sellaisissa, joissa esimiehet ja työntekijät jatkuvasti ja päivittäin vaihtavat kokemuksia, joissa kukin tietää miten toinen näkee hänen toimintansa osana kokonaisuutta, joissa vilpittömyys, suoruus ja avoimuus kuuluvat arkipäivään ja joissa sekä tunnustusta että kritiikkiä annetaan todellisuutta heijastavalla tavalla. (Autio, Juuti & Wink 2011, 35.) Vaikka kehityskeskustelut ovat vain muutaman tunnin mittaisia intensiivisiä keskusteluja, niillä on suuri merkitys yksilölle ja organisaatiolle. (Autio, Juuti & Wink 2011, 155). Sistonen (2008, 41) kuitenkin painottaa, ettei erinomainenkaan kehityskeskustelu korjaa huonoa johtamista keskustelujen välillä, vaan johtaminen punnitaan päivittäisellä tasolla. Esimiesasema täytyy ansaita joka päivä.

### **2.5.1 Kehityskeskusteluiden haasteet ja mahdollisuudet**

”Olen seurannut aktiivisesti tänä kesänä kuumana käyvää keskustelua kehityskeskustelujen lopettamisesta. Arvioin, että tämä rapakon takaa hyökyaaltona tuleva innostus saa kohta tsunamin voiman Suomessa, valitettavasti. Uskon, että monissa isommissa yrityksissä, joissa kehityskeskustelut ovat olleet vakiokäytäntö jo vuosia, kyllä löydetään hyvä tasapaino määrärajoin pidettävien kehityskeskusteluiden ja päivittäisjohtamisen kehittämisen välillä. Ongelma on pienemmissä suomalaisyrityksissä, joissa ei vielä ole ollut kehityskeskusteluja. Riskinä näen, että pienemmissä yrityksissä saadaan nyt lupa olla käymättä kehityskeskusteluja, koska isommissakin yrityksissä ne nähdään kustannuksia lisäävinä ja ei-niin-tuottavina kuin on luultu.” (Saarenpää 1.8.2015.)

Myös Surakka & Laine (2011, 159) toteavat, että monet inhoavat kehityskeskusteluja. Tämä ei kuitenkaan ole kehityskeskustelujen syy, vaan seurausta huonosti pidetyistä kehityskeskusteluista ja toimimattomista esimies-alaisuhteista. Viisas esimies pyrkiikin jo ennen keskusteluja motivoimaan omaa porukkaansa niiden käymiseen. On tärkeää, että esimies itse osoittaa pitävänsä kehityskeskusteluja arvossa. Esimies voi viestiä asian

esimerkiksi sanomalla: ”Nyt meillä alkaa kehityskeskustelut, ja onkin hyvä, että voin pitkistä aikaa istua rauhassa alas juttelemaan jokaisen kanssa.”

Kehityskeskusteluista luopuminen voi toimia organisaatiossa, jossa yrityskulttuuriin automaattisesti kuuluu avoin keskustelu ja välitön palautteen antaminen. Tällaisessa yhteisössä yksilö tietää koko ajan, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen on omaa osaamistaan kehitettävä. Myös vaikeat asiat on helppo ottaa esille - organisaatorajoista piittaamatta. Keskustelu ja dialogi eivät kuitenkaan useinkaan ole meidän suomalaisten ensisijaisia vahvuuksia. Kehityskeskusteluista luopumista harkitsevien kannattaakin miettiä huolellisesti sitä, miten aktiivinen, avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus varmistetaan, jos formaali ja ”pakollinen” säännöllisin väliajoin toistuva keskustelu jätetään pois. ”Riittääkö Sinulla, esimies, ihan varmasti riittävästi ja tasapuolisesti aikaa ihan jokaiselle, vaikka ensi vuosi toisikin eteesi jos jonkinlaisia tulipaloja, joiden vuoksi aika tuntuu kiitävän. Jollet ole tästä 100 % varma, niin keharit voivat olla edelleen ihan käyttökelpoinen työkalu.” (Haapakorva 3.8.2015.)

Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 118) huomauttavat, että usein kuulee ihmisten vähättelevät kehityskeskustelua väittämällä: ”Miksi meidän pitää käydä kehityskeskusteluja, mehän juttelemme niin usein muutenkin.” Tämä on huono veruke, jolla riistetään jo etukäteen mahdollisuus itseltä, keskustelukumppanilta ja koko kehityskeskustelulta. Ollaan jo valmiiksi pettyneitä eikä uskota, että kehityskeskustelu voisi muuttaa tilannetta. ”Mehän juttelemme niin usein muutenkin” linja koskee enimmäkseen tavallisia päivittäisiä työkeskusteluja. Ne eroavat kehityskeskusteluista siinä, että keskustelukumppanit valitsevat puheenaiheet ja jättävät epämieluiset asiat käsittelemättä. Kehityskeskustelu on vaativampi kuin tavallinen keskustelu ja se käydään toisella tasolla kuin tavallinen työkeskustelu.

Kehityskeskustelukierros saattaa olla esimiehelle hyvinkin raskas, jonka takia toimintatavalle on etsitty vaihtoehtoja. Eräänä mahdollisuutena on nähty ryhmäkeskustelut, mutta Aarnikoivun mukaan ne eivät koskaan voi korvata henkilökohtaista vuorovaikutusta: ”Ryhmäkeskusteluilla on kyllä paikkansa yhteishengen ja motivaation luomisessa, mutta henkilökohtaisten tavoitteiden tai työsuoritusten pohtimiseen se ei sovellu.” (Mäntyranta 4/2013.)

Kannattaako keskusteluja edelleen käydä? ”Vastaukseni on kyllä ja ei. Kyllä, mikäli esimiehet saavat koulutusta ja opastusta ja toimivia työkaluja keskusteluiden käymiseen, ja keskusteluille asetetaan jokin muu tavoite kuin se, että keskustelu on käyty ja tulokset viety HR-järjestelmään. Vastaus on ei, mikäli keskustelut koetaan turhaksi ja ne ovat pelk-

kä muodollisuus, eikä niiden tuloksia aidosti hyödynnetä organisaatiossa millään tavalla.”  
(Vilkman 4.8.2015.)

Vilkman (4.8.2015) on listannut kehityskeskustelun haitat ja hyödyt seuraavasti:

#### Kehityskeskustelun haitat

1. Keskustelut koetaan turhiksi
2. Keskustelut pelottavat
3. Aikaa ja energiaa tuhlaantuu
4. Mikään ei muutu organisaatiossa
5. Mikään ei muutu työntekijän toiminnassa

#### Kehityskeskustelun hyödyt

1. Keskustelu rakentaa luottamusta
2. Hyvä esimiestyö perustuu ihmisten tuntemiseen
3. Esimies voi vaikuttaa motivaatioon
4. Työn mielekkyys lisääntyy
5. Tunnistetaan osaamistarpeita

## **2.6 Erilaiset kehityskeskustelut ja niiden aikatauluttaminen**

Surakka & Laine (2011, 163) huomauttavat, että kehityskeskustelu sanana saattaa olla harhaanjohtava. Ensinnäkin kehityskeskustelu sisältää kolme osaa: tulos-, tavoite- ja kehittymiskeskustelun. Toiseksi kehityskeskustelussa ei ole kyse vain yhdestä keskustelusta, vaan pikemminkin keskustelujen sarjasta. Toimiessaan esimiehen ja työntekijän välinen vuoropuhelu on jatkuvaa keskustelua, jossa on aina mahdollista ottaa kehitettäviä asioita esille.

Kehityskeskustelujen ajankohta määräytyy organisaation vuosisuunnittelun mukaan. Kehityskeskustelun sisältöä voi jakaa eri keskustelukerroille. Varsinaisen kehityskeskustelun (sisältäen tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelun) voi pitää esimerkiksi tammi-helmikuussa, joko kaikki osat kerralla tai jaettuna useisiin tapaamisiin. Syyskuussa voi pitää lyhyemmän kehityskeskustelun, jossa tarkennetaan, miten työskentely on edennyt vuoden alussa asetettujen tavoitteiden suuntaan. Kehityskeskustelujen välissä pidetään kuukausittaisia valmistuskeskusteluja, joissa annetaan palautetta, arvioidaan työskentelyä ja täsmennetään lyhyen tähtäimen tavoitteita. (Surakka & Laine 2011, 163).

Kehityskeskusteluja pitää käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Jos esimiehellä on vähän alaisia, niitä voidaan käydä useamminkin. Kehityskeskustelu on prosessi, joka täytyy pitää elinvoimaisena. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä suurempi on mahdollisuus muutokseen ja kehitykseen. Organisaatiossa on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa, mikä on kehityskeskustelujen tiheyden tarve. Jotkut työntekijät saattavat tarvita useampia kehityskeskusteluja. Säännölliset kehityskeskustelut tehostavat työpanosta eikä niiden tarvitse olla kovin pitkiä. Ensimmäinen keskustelu kestää useimmiten tunnin, mutta seuraavat voivat olla lyhyitä puolen tunnin kohtaamisia. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101-102).

### **2.6.1 Ryhmäkehityskeskustelut**

Ryhmäkehityskeskustelussa ovat läsnä esimies ja kaikki työyhteisön jäsenet. Ryhmäkehityskeskustelussa on tavoitteena tunnistaa ryhmän toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet sekä tukea kehittymistä. Työyhteisö on tuloksellinen ja yhteistyö toimii silloin, kun työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää panostusta kaikilta työyhteisön jäseniltä. Näitä asioita kirkastetaan ryhmäkehityskeskustelussa. (Aarnikoivu 2016, 143-144).

Surakan & Laineen (2011, 164-165) mukaan ryhmässä käytävät kehityskeskustelut sopivat esimiehelle, jolla on alaisuudessaan paljon saman tyyppistä työtä tekeviä työntekijöitä tai jos ryhmä tekee kiinteää yhteistyötä. Ryhmäkehityskeskustelu ei tarkoita, että henkilökohtaisista kehityskeskusteluista luovuttaisiin kokonaan, vaan niiden on tarkoitus täydentää toisiaan. Ryhmässä käsitellään koko ryhmää ja organisaatiota koskevat asiat, kun taas henkilökohtaisissa keskusteluissa jokaisen työntekijän omat asiat.

Ryhmäkehityskeskustelussa käsitellään koko ryhmän yhteinen menneen kauden arviointi ja asetetaan yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Ryhmässä käyty keskustelu esimerkiksi siitä, miten strategia vaikuttaa tiimin työhön, auttaa tuomaan organisaation tavoitteet lähelle. Ryhmäkehityskeskustelun etuna on myös, että osallistujat näkevät työnsä useista eri näkökulmista, mikä auttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmäkehityskeskustelu ohjaa tarkastelemaan työtä ryhmän näkökulmasta ja vahvistaa tiimimäistä työtapaa. Parhaimmillaan ryhmässä pidettävä kehityskeskustelu vahvistaa ryhmän yhteistyötä, yhteishenkeä ja lisää motivaatiota. Käytännössä yksi ryhmäkehityskeskustelun parhaista puolista on sen tuoma ajan säästö, etenkin jos kyseessä on suuri määrä alaisia. Tällöin kannattaa panostaa yhteiseen ryhmäkehityskeskusteluun ja pitää henkilökohtaiset kehityskeskustelut lyhyinä. (Surakka & Laine 2011, 165).

## 2.6.2 Kvartaaleittain käytävät kehityskeskustelut ja valmennusvartit

Kritiikki kehityskeskusteluita kohtaan lähtee niiden väitetystä kankeudesta, harvasta frekvenssistä, peräpeiliin katsomisesta sekä tavoitteiden pakonomaisesta yhtenäistämisestä ja numeeristamisesta. Tämä on ihan ymmärrettävää. Mutta kuka sanoo, että kehareita pitää pitää vain kerran vuodessa? Miten olisi vapaamuotoisempi ”valmennusvartti” kvartaaleittain? Ja mitä pahaa on numeerisessa tavoitteellistamisessa? Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa vaikka skaalaa 0-1 (0=tekemättä, 1=tehty) ja mitattavana asiana voi olla vaikka henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvä maratonille osallistuminen. (Haapakorva 3.8.2015.)

Juusti (21.1.2015) on tiivistänyt kuvauksen valmennusvartista seuraavasti:

- Valmennusvartti on esimiehen ja alaisen säännöllinen tapaaminen ja täydennys kehityskeskustelulle.
- Kyseessä on 15-30 minuutin keskustelu, joka toteutetaan nokitusten tai vaikka puhelimitse.
- Olennaista on säännöllisyys. Ajankohdat varataan kalenteriin esim. puoleksi vuodeksi eteenpäin.
- Valmennusvartille ei ole esityslistaa, eikä siitä tehdä muistiota, vaan kumpikin osallistuja kirjaa omat muistiinpanonsa.
- Keskustelun teemat liittyvät työn sujuvuuteen ja priorisointiin, joustoihin ja elämäntilanteeseen sekä yhteistyön toimivuuteen.
- Valmennusvartti antaa mahdollisuuden pysähtymiseen, jäsentämiseen ja kartalla pysymiseen.
- Se tukee myös sitä, että muuttuvissa olosuhteissa voidaan löytää punainen lanka ja edetä rauhallisesti solmusta solmuun.

On myös muita tutkimuksia, joissa on esitetty, että yhden kaiken kattavan keskustelun sijaan pidettäisiin esimerkiksi kvartaaleittain yksi kevyempi keskustelu. Tällekään ajatukselle Aarnikoivu ei suuremmin lämpene. ”Yhden kattavan keskustelun lisäksi on hyvä pitää joitain kevyempiä seurantakeskusteluja vuoden mittaan. Kehityskeskustelu on kuitenkin eräänlainen tilinpäätös ja toimintasuunnitelma, ja jos sitä typistetään tai sirotellaan useampaan osaan, se menettää suuren osan toimivuudestaan. Hyvin käytetty kehityskeskustelu on kuin kivijalka – se luo perustan kaikelle vuorovaikutukselle.” (Mäntyranta 4/2013.)

Keskustelujen käyminen aiempaa tiheämmin ei automaattisesti tarkoita, että aikaa kuluisi entistä enemmän. Keskustelujen määrä lisääntyisi, niiden yksittäinen kesto lyhenisi, val-

mistautuminen helpottuisi ja seurantavälit lyhentyisivät. Keskustelujen kankeus ja jäykkyys vähenisivät, kun keskusteluista tulisi luontevia käytäntöjä. Tällöin kullakin keskustelulla olisi yksi pääasia, vaikka uudet tavoitteet, ja lisäksi keskusteltaisiin tarpeen mukaan muita tärkeitä koetuista teemoista. Vain tarpeellinen dokumentoitaisiin ja vuorovaikutus saisi enemmän tilaa. Fokus olisi onnistumisten tekemisessä mahdolliseksi, ei dokumentoinnissa. (Hyppänen 6.3.2014.)

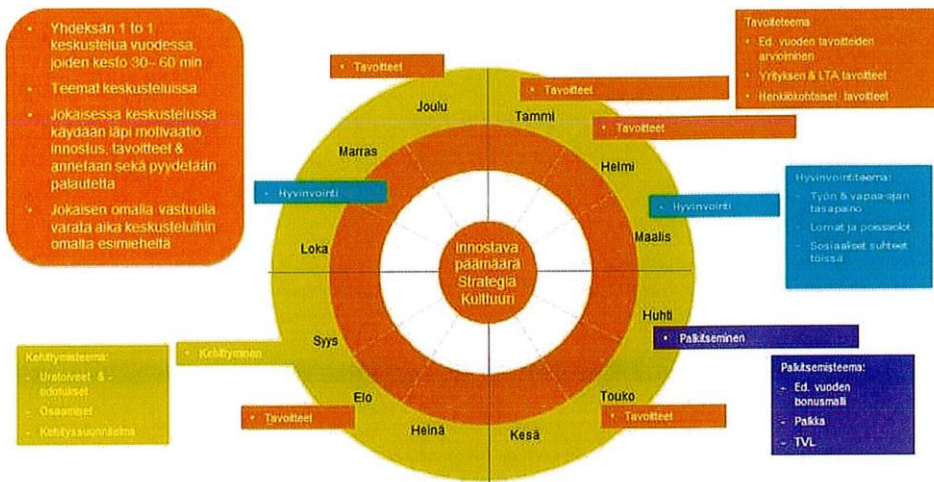
”Uskallan väittää, että jos kaavamaisista kehityskeskusteluista siirryttäisiin ketteriin onnistumiskeskusteluihin, auditorioissa ei tarvitsisi erikseen kertoa johtajille kehityskeskustelujen inputista (aikainvestoinneista) ja outputista (henkilöstötyytyväisyydestä). Aidot tulokset näkyisivät liiketoiminnallisissa tuloksissa aikaansaannoksina, uusina tuotteina ja palveluina, parempana asiakaspalveluna, kannattavuutena ja uudistumisena. Lukuisat HR-tunnusluvut osoittaisivat käytännön tuloksellisuutta. Keskusteluille olisi sitä paitsi jo hyvä lyhennekin: OK.” (Hyppänen 6.3.2014.)

Kinnunen (6.11.2018) kertoo, että HR4:llä nykyisin käytössä oleva kehityskeskustelukäytäntö sai alkunsa muutama vuosi sitten, kun mediassa virisi keskustelua siitä, tarvitaanko kehityskeskusteluja enää ollenkaan. HR4:llä suurin osa henkilöstöstä tekee työtä asiakkaalla, jolloin arkisia kohtaamisia esimiehen kanssa ei liiemmin tule. Sen vuoksi Kinnunen kokee, että usean aikataulutetun keskustelun malli palvelee heitä paremmin. Hän kuitenkin toteaa, että staattisemmassa ympäristössä riittää varmasti harvemminkin käytävien kehityskeskustelujen malli. HR4:n useamman keskustelun mallin pääpointtina on se, että yhteen keskusteluun ei edes yritetä mahduttaa kaikkea mahdollista vaan erikseen käsitellään mm. tavoitteet, työhyvinvointi ja osaaminen. Näin myöskään yhden keskustelun ei tarvitse olla kovin pitkä vaan kerralla riittää 30-60 minuuttia.

Usean kehityskeskustelun malliin päädyttiin HR4:llä siitä syystä, että heillä työ vaatii paljon itseohjautuvuutta ja HR4:n näkemyksen mukaan itseohjautuvuus on tämän ajan vaatimuksissa ja tulevaisuuden työelämässä vaadittava keskeinen työelämätaito. Itseohjautuvuutta myös tukee esimiestyössä valmentava ote. HR4:n keskustelumalli sopii hyvin tämänkaltaiseen johtamisfilosofiaan ja –maisemaan. HR4:n Oma suunta mallissa käydään yhdeksän esimiehen ja alaisen välistä kehityskeskustelua vuodessa, jotka ovat kestoltaan 30-60 minuuttia. Keskustelut on teemoitettu ja jokaisessa käydään läpi motivaatio, innostus, tavoitteet ja annetaan sekä pyydetään palautetta. Jokaisen omalla vastuulla on varata aika keskusteluihin omalta esimieheltään. (Kinnunen 6.11.2018.)

Alla on kuvattu HR4:n kehittämä ja omistama Oma suunta malli:

## Oma Suunta eli Osu- malli



© HR4 GROUP

1

9.1.2015

Kuva 2. HR4 Groupin Oma suunta malli (Kinnunen 6.11.2018)



### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kuvaan niitä tutkimusmenetelmiä, joita tutkimuksen tekemisessä käytin sekä kuinka keräsin vastaukset ja analysoin tulokset.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

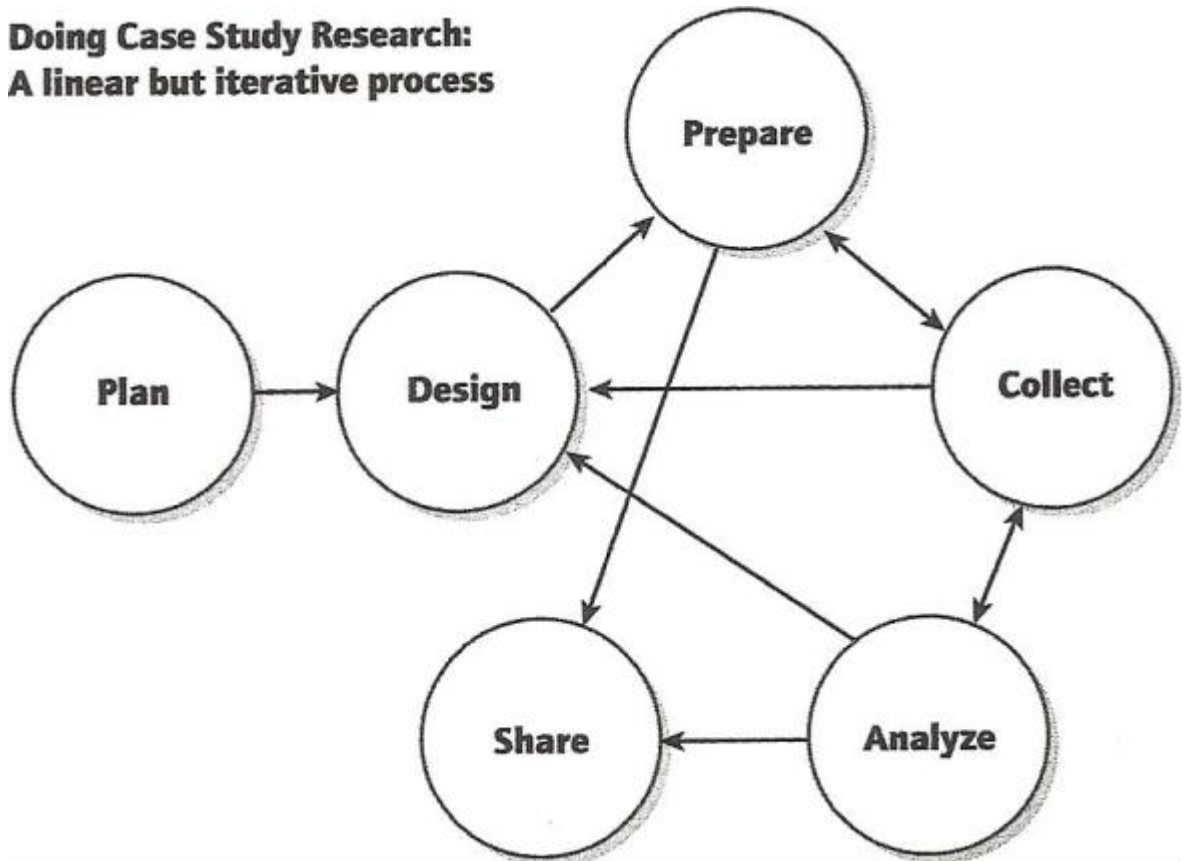
Kehittämistehtävänäni menetelmäksi valitsin tapaustutkimuksen, koska sen tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja ideoita siitä, miten Kapioston kehityskeskustelukäytäntöä voidaan kehittää ja siten parantaa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Kehittämistehtävän aikana Kapiostolle määritellään myös kriittiset osaamiset, joten niiden myötä kehityskeskustelut voidaan kytkeä entistä paremmin tavoitteisiin, mittareihin ja palkitsemiseen.

Tapaustutkimus (case study) on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteissä ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditioissa. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja ideoita. Tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Näin tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus mahdollistaa tilan antamisen ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tässä tutkimustavassa on siis tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys ei ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin, miten ja miksi. Tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen: tapauksia tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.)

Tapaustutkimuksen kulku on kuvattu alla (kuvio 1). Ennen kuin tutkimuksen kulku voidaan suunnitella, valitaan tutkimusstrategia ja arvioidaan saavutetaanko sillä tutkimuksen tavoitteet (Plan). Suunnitteluvaiheessa (Design) suunnitellaan, miten tutkimus aiotaan toteuttaa. Suunnittelun jälkeen valmistellaan tutkimusaineiston kokoaminen (Prepare), jonka jälkeen aineisto kerätään (Collect). Tiedon keräämisen jälkeen aineisto analysoidaan (Analyze). Analysoinnin jälkeen tutkimuksen tulokset raportoidaan (Share). (Yin 2009.)

## Doing Case Study Research: A linear but iterative process



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen toteuttaminen (Yin 2009)

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita. Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tutkimuksen kohteita on usein vain yksi. Tutkittava tapaus voi olla yksilö, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Tapaustutkimus voi myös kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen. Oleellista on, että kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena, tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53.)

Tapaustutkimus nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimus on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53-55.)

### 3.2 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Kopioston palveluksessa työskentelee 43 henkilöä, joista lähes kaikki vakituisessa työsuhteessa. Kopiostossa on toimitusjohtajan lisäksi seitsemän esimiestä, jotka ovat myös johdoryhmän jäseniä. Tutkimuksen aiheena on selvittää Kopioston henkilöstön näkemyksiä ja

mielipiteitä liittyen Kopioston tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Tarkoituksena on kyselyn avulla selvittää, mitä mieltä henkilöstö on Kopioston nykyisestä tavoite- ja kehityskeskustelumallista sekä miten he toivoisivat sitä kehitettävän jatkossa.

Kopiostossa oli käytössä kahden keskustelun malli. Ensimmäinen keskustelu on esimiehen ja alaisen välinen tavoitekeskustelu ja toinen keskustelu on kehitys- ja seurantakeskustelu. Kalenteriajassa ensimmäinen tavoitekeskustelu ajoittuu alkuvuoteen, jolloin edellisen vuoden toteumat ovat tiedossa ja alkavan vuoden tavoitteet asetettu toimintasuunnitelmassa ja budjetissa.

Toinen eli kehitys- ja seurantakeskustelu ajoittuu vuoden puoliväliin, jolloin seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja budjetin tekeminen ovat ajankohtaisia. On tärkeää, että koulutustarpeet ovat tiedossa budjettia tehtäessä, jolloin niitä varten voidaan varata budjettiin rahoitusta ja siten myös koulutuksia voidaan koordinoida ja räätälöidä esimerkiksi koko talolle yhteisiksi.

### **3.3 Tutkimusongelma**

Pääkysymys:

Kuinka tyytyväinen Kopioston henkilökunta on nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön?

Alakysymykset:

Miten nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä tulisi henkilöstön mielestä kehittää?

Kuinka usein henkilöstö toivoisi kehityskeskusteluita käytävän?

### **3.4 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät**

Tein tutkimuksen kaikille Kopioston 43 työsuhteessa olevalle henkilölle. Tutkimus on eikokeellinen kyselytutkimus. Keräsin tutkimusaineiston kyselylomakkeen (liite 2) avulla. Tein lomakkeen Webropol-työkalulla ja testasin sitä kolmella Kopioston omassa tutkimustiimissä työskentelevällä henkilöllä ennen sen lähettämistä koko henkilöstölle. Lähetin saatekirjeen (liite 1), jossa oli kullekin vastaajalle oma henkilökohtainen vastauslinkki, sähköpostitse. Annoin vastaajille kaksi viikkoa vastausaikaa. Viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista lähetin muistutuksen kaikille vastaajille ja muutamaa päivää ennen kyselyn sulkeutumista vielä niille, jotka eivät olleet siihen mennessä vastanneet. Muistutin myös kyselyyn vastaamisesta tuon kahden viikon ajan erilaisissa henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa. Analysoin vastaukset käyttäen apuna Webropol-työkalun tarjoamia valmiita Exceleitä sekä loin omia.

**Työvaiheet ja aikataulu:**

|                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| Tutkimussuunnitelman laadinta | 7/2016           |
| Kyselylomakkeen laadinta      | 8/2016           |
| Kyselylomakkeen testaus       | 22.8.2016        |
| Aineiston keruu               | 23.8. - 2.9.2016 |
| Aineiston analysointi         | 9/2016           |
| Raportointi                   | 9/2016           |

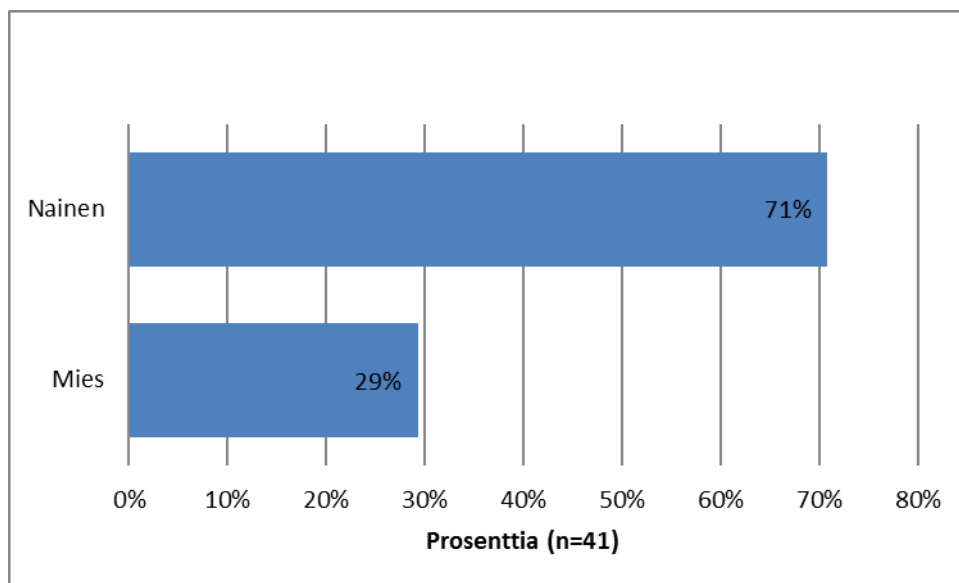
## 4 Tutkimuksen tulokset

Lähetin kyselyn kaikille Kopioston 43 työsuhteessa olevalle henkilölle, joista 41 vastasi kyselyyn vastausprosentin ollessa näin 95 prosenttia. Vain määrälliset kysymykset olivat pakollisia ja laadulliset eli vapaat tekstikentät vapaaehtoisia. Jaoin kyselylomakkeen karkeasti kolmeen osioon: kaikille pakollisiin taustakysymyksiin, kysymyksiin tavoite- ja kehityskeskusteluiden nykytilasta sekä kysymyksiin tavoite- ja kehityskeskusteluiden kehittämisestä jatkossa.

### 4.1 Taustakysymykset

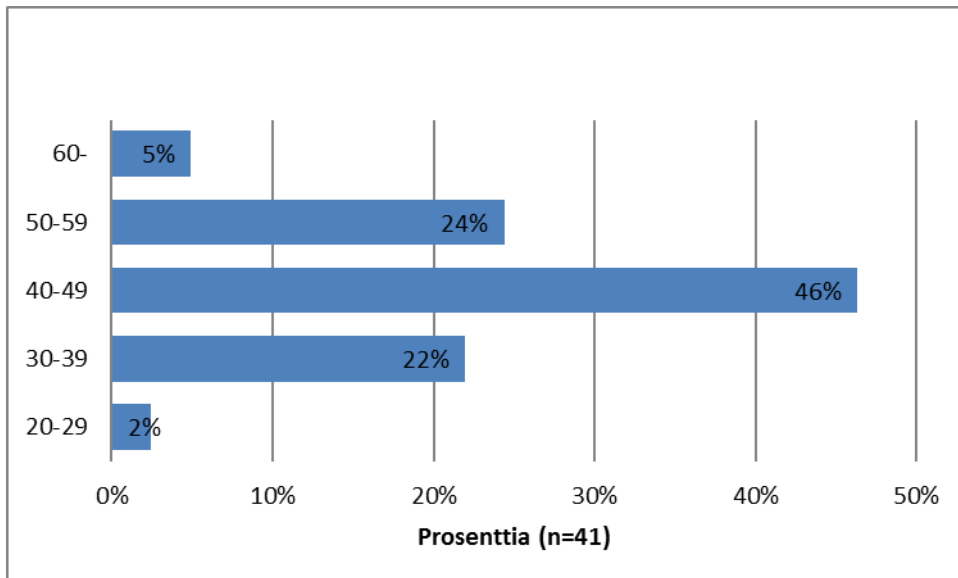
Taustakysymyksillä kartoitin vastaajien sukupuolen, ikäjakauman sekä tehtävän ja työskentelyajan Kopiostossa.

Vastaajista 29 prosenttia oli miehiä ja 71 prosenttia naisia. Jako kuvaa hyvin Kopioston henkilöstön sukupuolijakaumaa (kuvio 1).



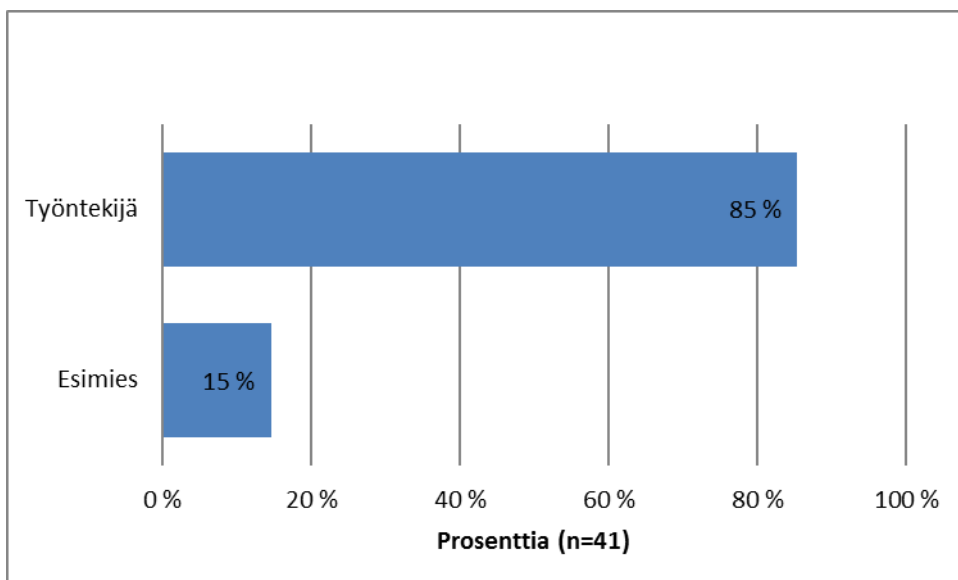
Kuvio 1. Vastaajien sukupuolijakauma

Vastaajien ikäjakaumasta (kuvio 2) nähdään, että lähes puolet (46 prosenttia) vastaajista on iältään 40-49-vuotiaita ja toinen puoli (yht. 46 prosenttia) koostuu sekä 30-39-vuotiaista (22 prosenttia) että 50-59-vuotiaista (24 prosenttia).



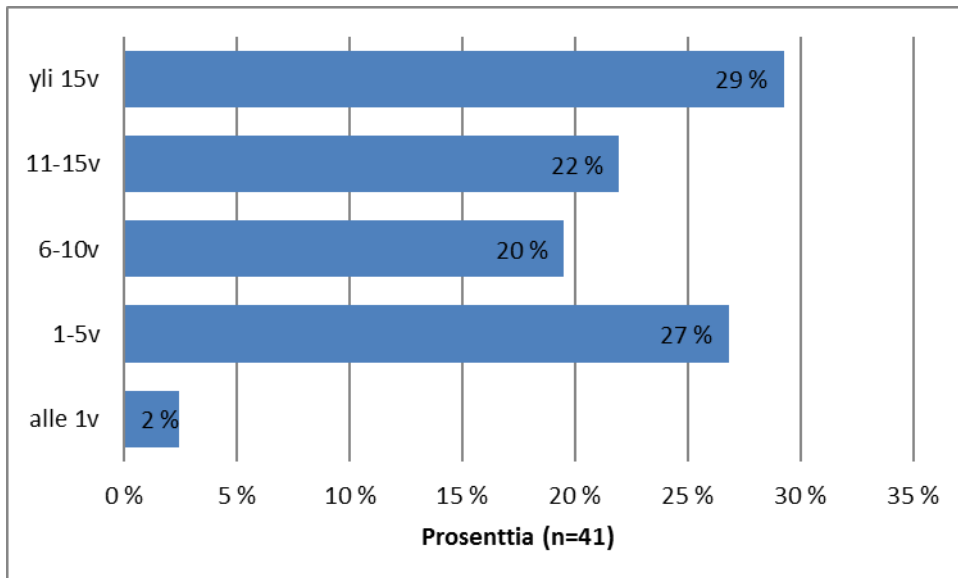
Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma

Jaoin vastaajien tehtävän organisaatiossa karkeasti esimiehiin ja työntekijöihin (kuvio 3). Näin karkea jako on mielestäni perusteltua, koska organisaatio on pieni ja kyselyn aiheen kannalta ei ollut tarvetta tarkemmalle esimerkiksi osasto- tai toimintokohtaiselle jaottelulle. Vastaajista 15 prosenttia on esimiehiä ja 85 prosenttia työntekijöitä.



Kuvio 3. Vastaajien tehtävä

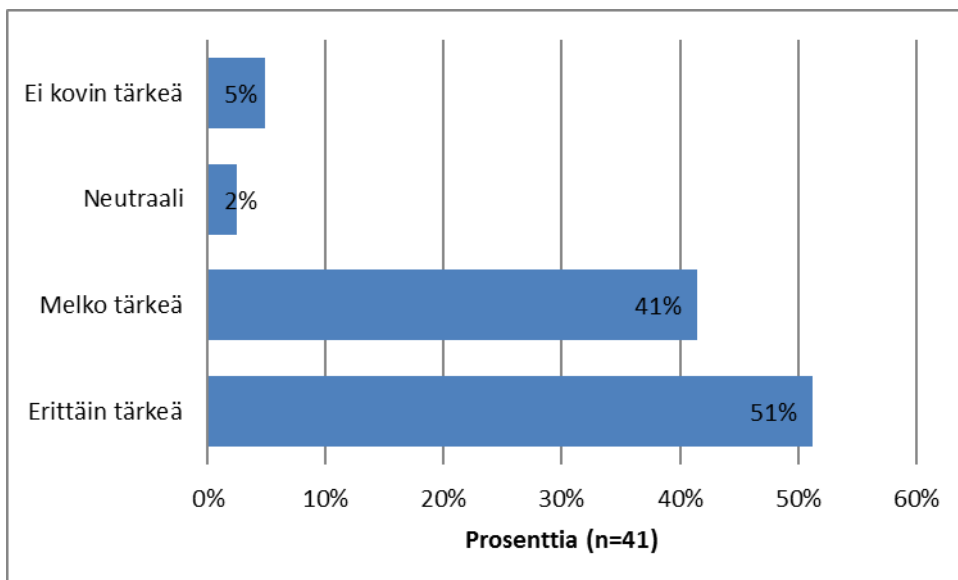
Vastaajien työskentelyaika Kopiostossa jakautuu melko tasaisesti (kuvio 4). Pääpaino on kuitenkin yhdestä viiteen vuotta työskennelleissä sekä toisaalta yli 15 vuotta Kopioston palveluksessa olleissa.



Kuvio 4. Vastaajien työskentelyaika Kopiossa

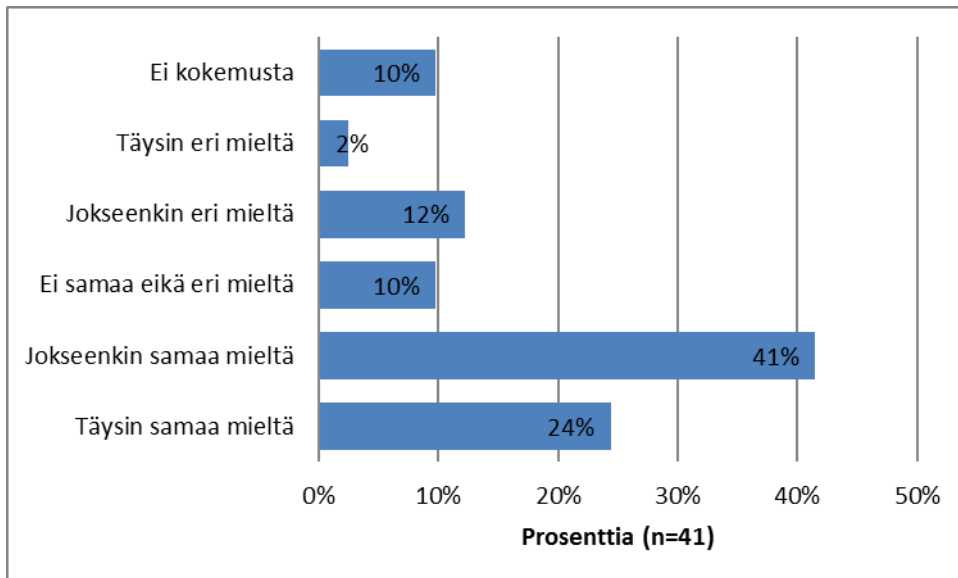
#### 4.2 Tavoite- ja kehityskeskusteluiden tärkeys

Uskoin saavani tulokseksi, että Kapioston henkilöstö pitää vuosittaisia tavoite- ja kehityskeskusteluita tärkeänä. Vastauksista selviääkin, että peräti 93 prosenttia Kapioston henkilöstöstä pitää vuosittaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja melko tai erittäin tärkeinä (kuvio 5).



Kuvio 5. Vuosittaisten tavoite- ja kehityskeskustelujen tärkeys

En voinut etukäteen tietää, kuinka tyytyväinen Kapioston henkilöstö on nykyiseen kahden keskustelun malliin. Vastausten perusteella nykyinen malli, jossa ensimmäinen keskustelu on alkuvuonna ja toinen alkusyksystä, on toimiva. Jopa 65 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta (kuvio 6).

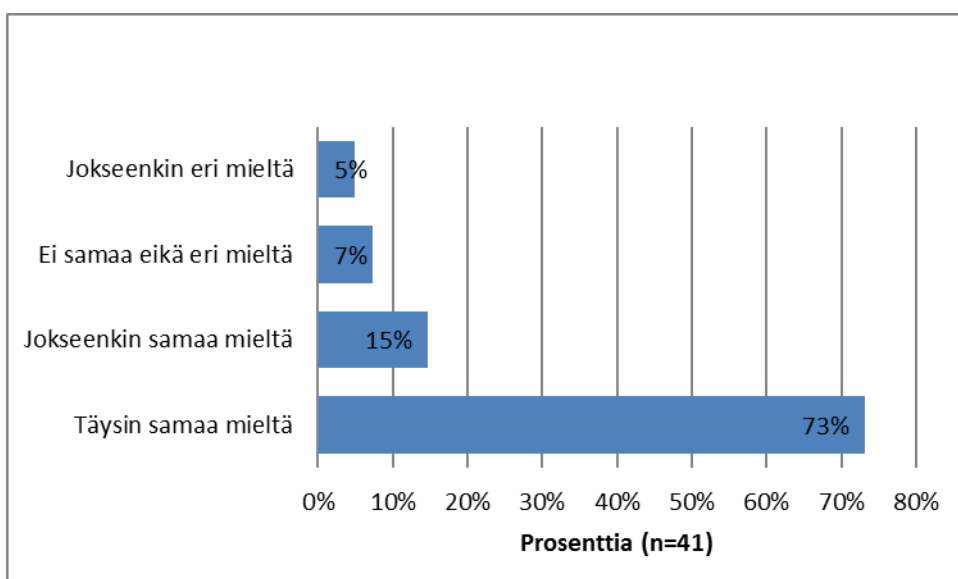


Kuvio 6. Nykyinen Kopiostossa käytössä oleva kahden keskustelun malli

Koska nykyinen malli koetaan toimivaksi, niin siihen on tuskin tarvetta tehdä suuria muutoksia. Seuraavassa kappaleessa pureudun tarkemmin siihen, miten vastaajat toivoisivat nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä kehitettävän.

#### 4.3 Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta väittämä: ”Minun on helppo lähestyä esimiestäni mieltäni askarruttavissa asioissa?” on erittäin tärkeä (kuviot 7). Kyselyn tuloksena jopa 88 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiestä on helppo lähestyä mieltä askarruttavissa asioissa. Kuitenkin joukosta löytyy myös muutama (viisi prosenttia), jotka kokevat, ettei näin ole, mikä tietysti pistää henkilöstöosastolla mietityttämään.

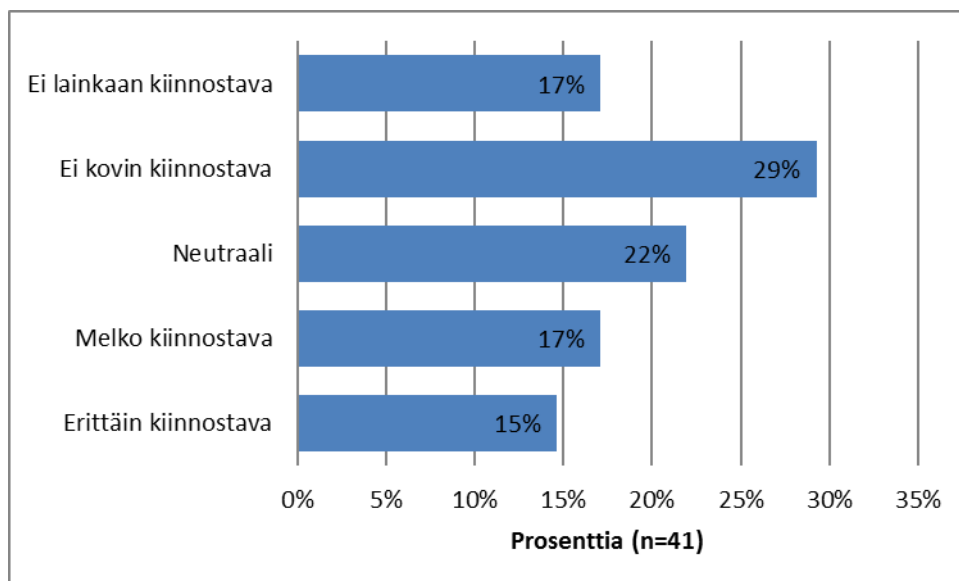




## Kuvio 7. Esimiehen lähestyttävyys

Henkilöstöhallinnossa on mietitty alustavasti, pitäisikö kehityskeskustelukäytäntöä muuttaa siten, että ne käytäisiin kvartaaleittain, jolloin esimies ja työntekijä saisivat kerran 90 päivässä vähintään yhden tunnin kahdenkeskistä aikaa. Tämä on yleinen käytäntö jo osassa yrityksiä ja varmasti toimiva etenkin isoissa organisaatioissa, joissa esimies ja työntekijät ovat vähemmän tekemisissä tai työskentelevät kokonaan eri paikkakunnilla. Kopiostossa on kuitenkin vain 43 henkilöä ja kaikki työskentelevät samassa osoitteessa, joten päivittäistä kanssakäymistä esimiehen kanssa tulee väistämättä.

Seuraavalla kysymyksellä halusin kuulostella henkilöstön mielipidettä tästä (kuvio 8). Lähes puolet eli 46 prosenttia vastaajista ei pidä sitä, että kehityskeskustelut käytäisiin kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa, kovin tai lainkaan kiinnostavana ajatuksena. Toki vastauksissa varmasti näkyy se, ettei henkilöstölle ole esitelty kyseistä mallia sen enempää kuin mitä saatekirjeessä muutamalla lauseella. Kuitenkin 32 prosenttia vastaajista pitää tätä erittäin tai melko kiinnostavana ajatuksena, joten ihan heti ajatusta ei kannata myöskään hylätä.



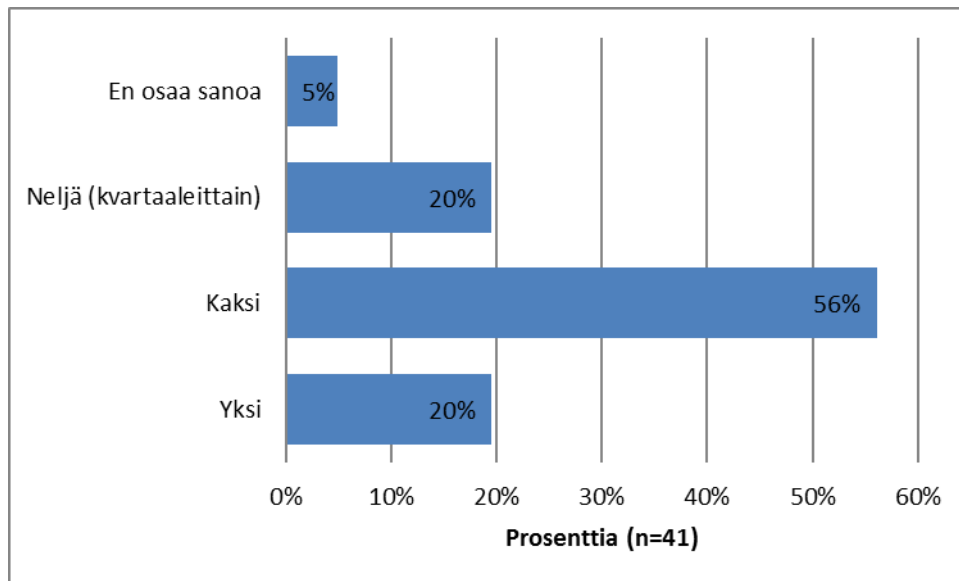
Kuvio 8. Kehityskeskustelut kvartaaleittain

## 4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Lopputuloksena päätin, että Kopioston henkilöstö pitää vuosittaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja tärkeinä. Henkilöstö on myös tyytyväinen nykyiseen käytössä olevaan kahden keskustelun malliin, jossa ensimmäinen eli tavoitekeskustelu käydään alkuvuonna ja toinen eli kehitys- ja seurantakeskustelu alkusyksystä. Näiden tulosten valossa ei ole jär-

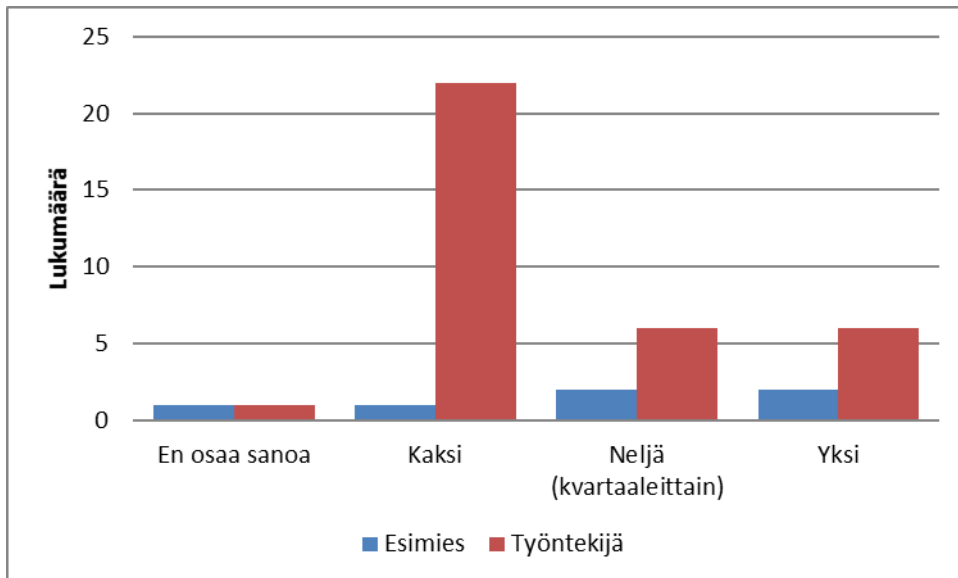
kevää muuttaa kehityskeskustelukäytäntöä radikaalisti. Kuitenkin joitain pieniä viilauksia ja kokeiluja voidaan varmasti tehdä.

Kyselylomakkeen viimeisellä kysymyksellä halusin vielä vetää yhteen vastaajien mielipidettä siitä, kuinka monta kehityskeskustelua vuodessa olisi hyvä määrä (kuvio 9). Vastaa- jista yli puolet eli 56 prosenttia on sitä mieltä, että kaksi keskustelua vuodessa on riittävä. On kuitenkin hyvä huomata, että sekä yhden kerran että neljä kertaa vuodessa käytävät keskustelut saivat molemmat 20 prosentin kannatuksen.



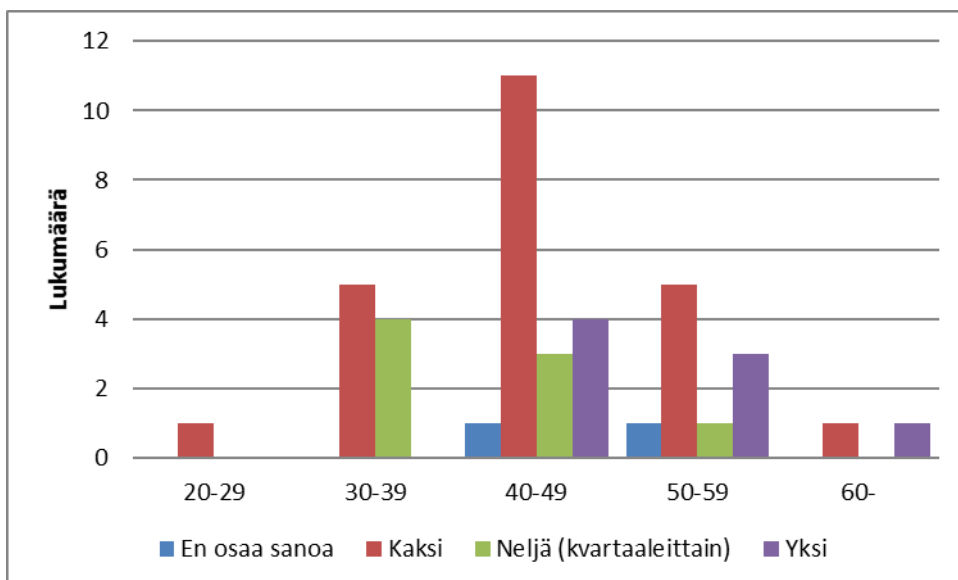
Kuvio 9. Kehityskeskustelujen määrä vuodessa

Halusin selvittää, näkyykö esimiesten ja työntekijöiden välillä eroavaisuuksia toivomuksissa vuosittaisten kehityskeskustelujen määrästä. Alla olevasta kuviosta (kuvio 10) nähdään, että esimiesten mielipiteet jakautuvat ääripäihin, toiset kannattavat neljä kertaa vuodessa käytäviä kehityskeskusteluita ja toiset yhden kerran vuodessa käytävää kehityskeskustelua. Työntekijöiden kanta on puolestaan selvempi ja siinä korostuu kahden kehityskeskustelun malli.



Kuvio 10. Vuosittaisten kehityskeskustelujen kannatus tehtävittäin

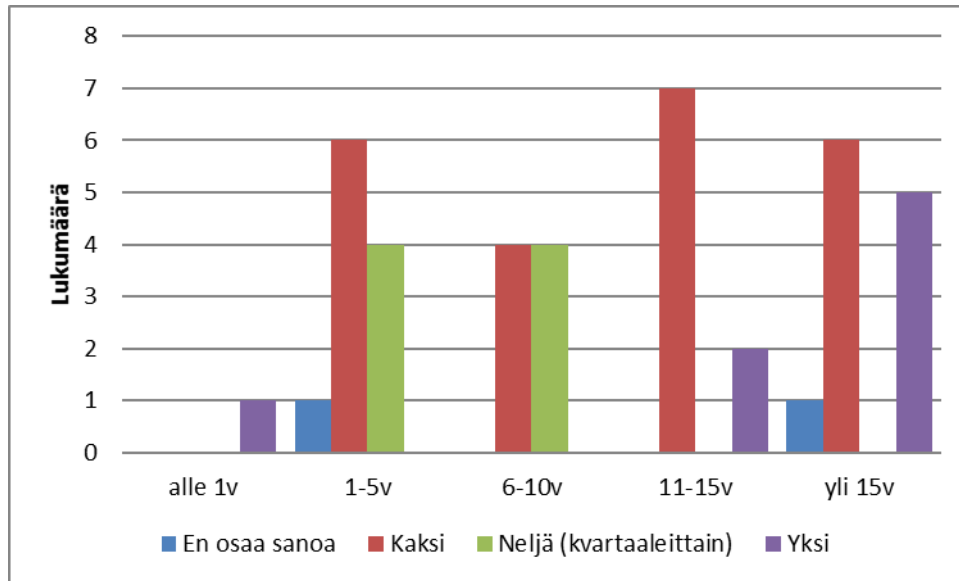
Seuraavalla kuviolla halusin pureutua syvemmälle siihen, missä ikähaarukassa kannatus- ta sai yksi ja toisaalta neljä kertaa vuodessa käytävät kehityskeskustelut (kuvio 11). Kuten alla oleva kuvio osoittaa, niin yhtä keskustelua vuodessa kannattavat pääosin 40-60- vuotiaat, kun taas neljän keskustelun malli saa kannatusta aina 30 ikävuodesta 59 ikävu- oteen asti. Oma oletukseni oli, että nuoremmat ovat useamman keskustelun kannalla ja alla oleva ristiintaulukointi vain vahvistaa tätä olettamusta.



Kuvio 11. Vuosittaisten kehityskeskustelujen kannatus ikäryhmittäin

Alla oleva kuvio (kuvio 12) vahvistaa sitä olettamaa, että mitä pidempään on työskennellyt (11-15 vuotta ja yli 15 vuotta) Kopiostossa, sitä selkeämmin kannattaa yhden keskustelun mallia. Tosin poikkeuksen tähän tekee yksi alle vuoden Kopiostossa työskennellyt. Lyhy-

emmän aikaa (1-10 vuotta) Kopiostossa työskennelleet puolestaan kannattavat neljän keskustelun mallia.



Kuvio 12. Vuosittaisten kehityskeskustelujen kannatus työskentelyvuosien mukaan

Sain tutkimusongelmani pää- ja alakysymyksiin vastaukset. Kopioston henkilöstö on tyytyväinen nykyiseen kahden keskustelun malliin. Alakysymysten tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstön mielestä nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä tulisi kehittää sekä kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi käydä. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kaksi keskustelua vuodessa on hyvä määrä. Kyselyn avoimista kysymyksistä nousi esiin seuraavia kehitysideoita:

”Vuoden ensimmäisen keskustelun kävisin ryhmäkeskusteluna.”

”Nykyinen keskustelukäytäntö on ihan toimiva, tosin keskusteluja voisi olla useamminkin, mutta silloin lyhyempinä.”

”Keskusteluja olisi hyvä olla kahden keskustelun mallin lisäksi vaikka 30 minuuttia jokainen kuukausi, ilman muodollista mallia tai kaavaketta tavoite- ja kehityskeskustelusta. Tällöin kahteen keskusteluun ei latautuisi liikaa paineita ja odotuksia.”

”Yleisesti ottaen olen kokenut keskustelut esimieheni/-miesteni kanssa antoisiksi - tarpeelliseksi säännölliseksi ja tietyllä tavalla ohjelmoiduksi checkpointiksi. Toisaalta olen kokenut voivani kaikkien esimiesteni kanssa jutella ympäri vuoden asioista, joista on kulloinkin ollut tarvetta keskustella. Kehityskeskustelu on siis "vain" yksi mutta kylläkin tärkeä esimiehen ja työntekijän välinen kohtaaminen.”

”Jatkuvan dialogin käyminen esimiehen ja työntekijän välillä on omiaan pitämään molemmat tietoisina toiveista ja odotuksista ja tavoitteiden täyttymisestä. Jatkuvaa dialogia käydäänkin monien esimiesten ja työntekijöiden välillä, mutta tällaisen tavan pitäisi olla osa hyvää ja avointa toimintakulttuuria.”

”Mitä useammin ja mitä suppeammalla sisällöllä ja tarkemmalla kohdennuksella keskustelua käydään, sitä todennäköisemmin siitä on myös jotakin konkreettista hyötyä.”

”Tällaisenaan aika pistemäinen tapahtuma, oleellista jatkuva dialogi.”

”Keket pitäisi pystyä kytkemään tavoitteisiin, mittareihin ja palkitsemiseen!”

## 5 Tutkimus kehitystoimenpiteiden vaikutuksista

Tässä kappaleessa käyn läpi, mitä mieltä Kopioston henkilöstö on vuoden 2016 kyselyn perusteella tehdyistä muutoksista tavoite- ja kehityskeskustelukäytäntöön. Aikaisemmasta kahden keskustelun mallista siirryttiin vuoden 2017 alusta kolmen keskustelun malliin.

Kolmen keskustelun malli pääpiirteissään:

- 1) tammi-helmikuu: ryhmä-/tiimikehityskeskustelu, jossa määritellään tulevan vuoden tavoitteet
- 2) huhti-toukokuu: vaihtuva teemainen keskustelu (270-palautekeskustelut, toimitusjohtajan ja työntekijän välinen turinatuokio ns. Valterin vartti)
- 3) syys-lokakuu: esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu, jossa vedetään yhteen alkuvuotta, tarkistetaan tavoitteita sekä käydään läpi henkilökohtaista osaamista ja koulutustarpeita.

### 5.1 Kyselytutkimus henkilöstölle

Tein tutkimuksen kaikille Kopioston 43 työsuhteessa olevalle henkilölle. Tutkimus on eikokeellinen kyselytutkimus. Keräsin tutkimusaineiston kyselylomakkeen (liite 4) avulla. Tein lomakkeen Webropol-työkalulla. Lähetin saatekirjeen (liite 3), jossa oli kullekin vastaajalle oma henkilökohtainen vastauslinkki, sähköpostitse. Annoin vastaajille kaksi viikkoa vastausaikaa. Muutamaa päivää ennen kyselyn sulkeutumista lähetin muistutuksen kaikille niille vastaajille, jotka eivät olleet siihen mennessä vastanneet. Vastausten analysoinnissa käytin apuna Webropol-työkalun tarjoamia valmiita Exceleitä sekä loin omia.

#### Työvaiheet ja aikataulu:

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| Kyselylomakkeen laadinta | 9/2018            |
| Aineiston keruu          | 17.9. - 28.9.2018 |
| Aineiston analysointi    | 10/2018           |
| Raportointi              | 10/2018           |

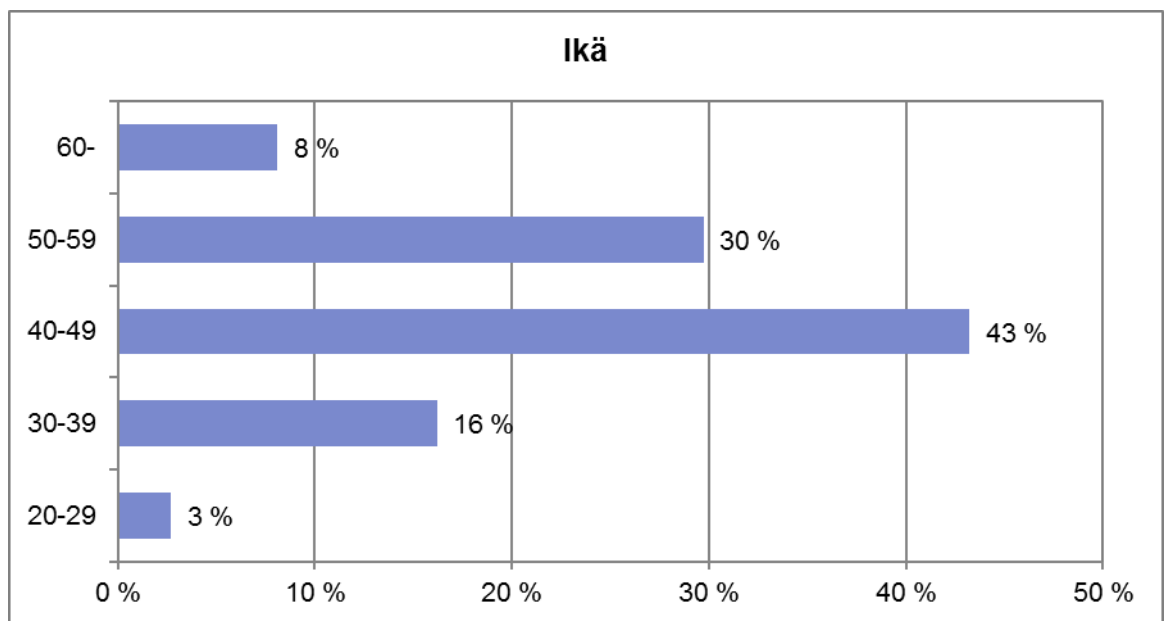
### 5.2 Tutkimustulosten yhteenveto

Lähetin kyselyn kaikille Kopioston 43 työsuhteessa olevalle henkilölle, joista 37 vastasi kyselyyn vastausprosentin ollessa näin 86 prosenttia. Vain määrälliset kysymykset olivat pakollisia ja laadulliset eli vapaat tekstikentät vapaaehtoisia. Jaoin kyselylomakkeen karkeasti kolmeen osioon: kaikille pakollisiin taustakysymyksiin, kysymyksiin liittyen Kopiostossa vuonna 2017 käyttöön otettuun kolmen keskustelun malliin sekä muutamaan

sellaiseen kysymykseen, joita kysyttiin vuonna 2016, jotta nähdään, mihin suuntaan tilanne on muuttunut.

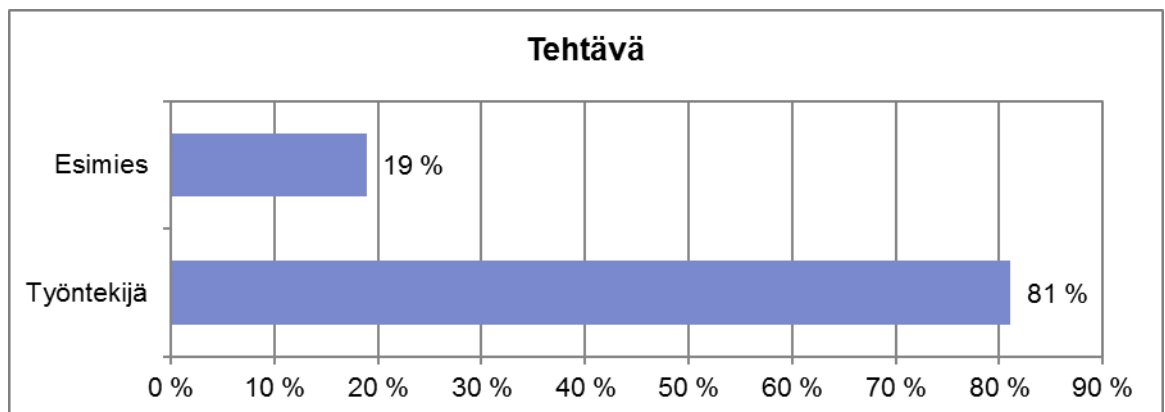
Taustakysymyksillä kartoitin vastaajien sukupuolen, ikäjakauman sekä tehtävän ja työskentelyajan Kopiostossa. Vastaajien sukupuolijakauma oli pysynyt lähes samana edelliseen kyselyyn verrattuna. Vastaajista oli miehiä 35 prosenttia ja naisia 65 prosenttia.

Myöskään vastaajien ikäjakaumassa ei ollut suuria eroavaisuuksia vuoden 2016 kyselyyn verrattuna. Alla olevasta ikäjakaumasta (kuvio 1) nähdään, että vajaa puolet (43 prosenttia) vastaajista on iältään 40-49-vuotiaita ja toinen puoli (yht. 46 prosenttia) koostuu sekä 30-39-vuotiaista (16 prosenttia) että 50-59-vuotiaista (30 prosenttia).



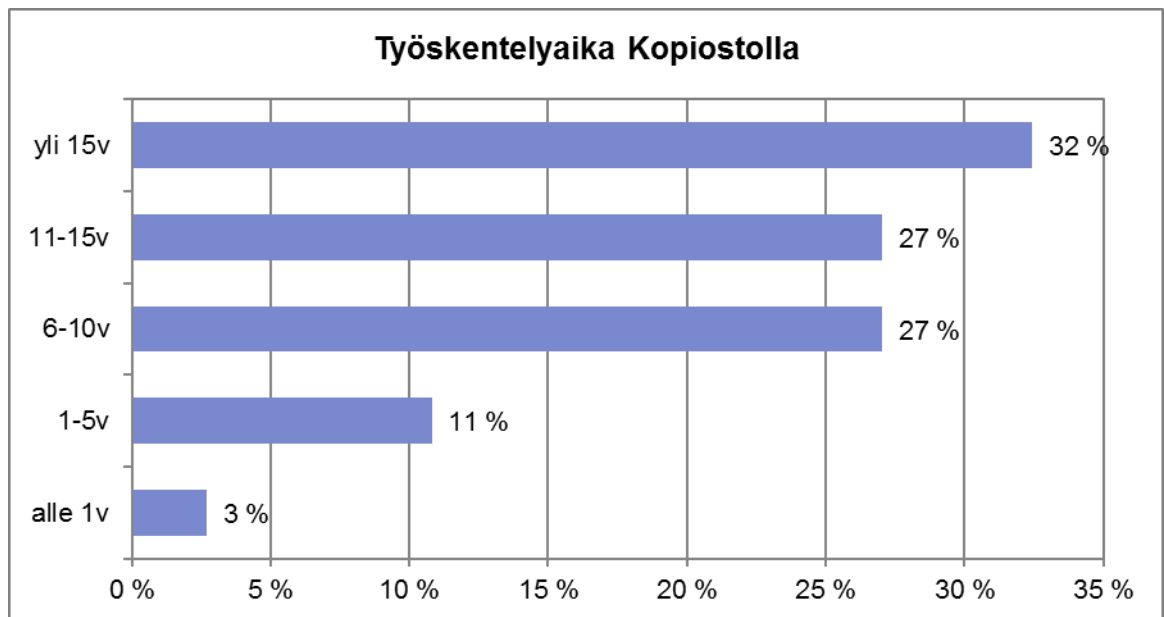
Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma

Jaoin vastaajien tehtävän organisaatiossa karkeasti esimiehiin ja työntekijöihin (kuvio 2). Vastaajista 19 prosenttia on esimiehiä ja 81 prosenttia työntekijöitä.



## Kuvio 2. Vastaajien tehtävä

Vuoden 2016 tutkimuksessa vastaajien työskentelyaika painottui yhdestä viiteen vuoteen työskennelleisiin ja toisaalta yli 15 vuotta Kopioston palveluksessa olleisiin. Kun taas vuoden 2018 tutkimuksessa vastaajien työskentelyaika jakautuu melko tasaisesti kuudesta vuodesta ylöspäin työskennelleisiin. Samaan aikaa yhdestä viiteen vuoteen työskennelleiden määrä on laskenut (kuvio 3).



Kuvio 3. Vastaajien työskentelyaika Kopiostolla

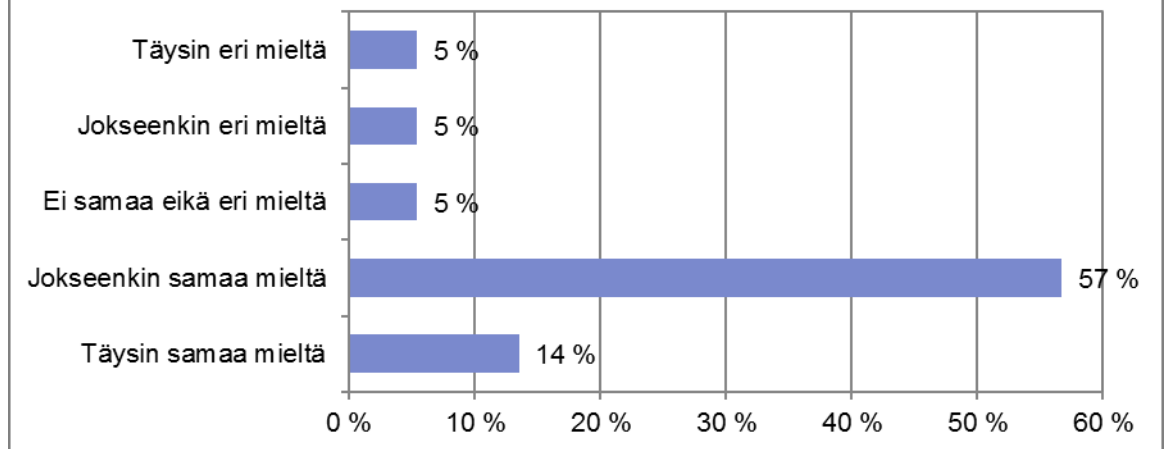
Vuonna 2016 tehdyn kyselyn perusteella Kopiostolla päätettiin ottaa käyttöön vuoden 2017 alusta kolmen keskustelun malli

- 1) tammi-helmikuu: ryhmä-/tiimikehityskeskustelu, jossa määritellään tulevan vuoden tavoitteet
- 2) huhti-toukokuu: vaihtuva teemainen keskustelu (270-palautekeskustelut, toimitusjohtajan ja työntekijän välinen turinatuokio ns. Valterin vartti)
- 3) syys-lokakuu: esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu, jossa vedetään yhteen alkuvuotta, tarkistetaan tavoitteita sekä käydään läpi henkilökohtaista osaamista ja koulutustarpeita

Tällä kysymyksellä halusin kuulostella henkilöstön mielipiteitä siitä, onko kolmen keskustelun malli toimiva (kuvio 4). Jopa 71 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että kolmen keskustelun malli on toimiva. Mielestäni on ilahduttavaa kuulla, että uusi malli on koettu toimivaksi, jolloin sitä voidaan lähteä kehittämään entisestään.

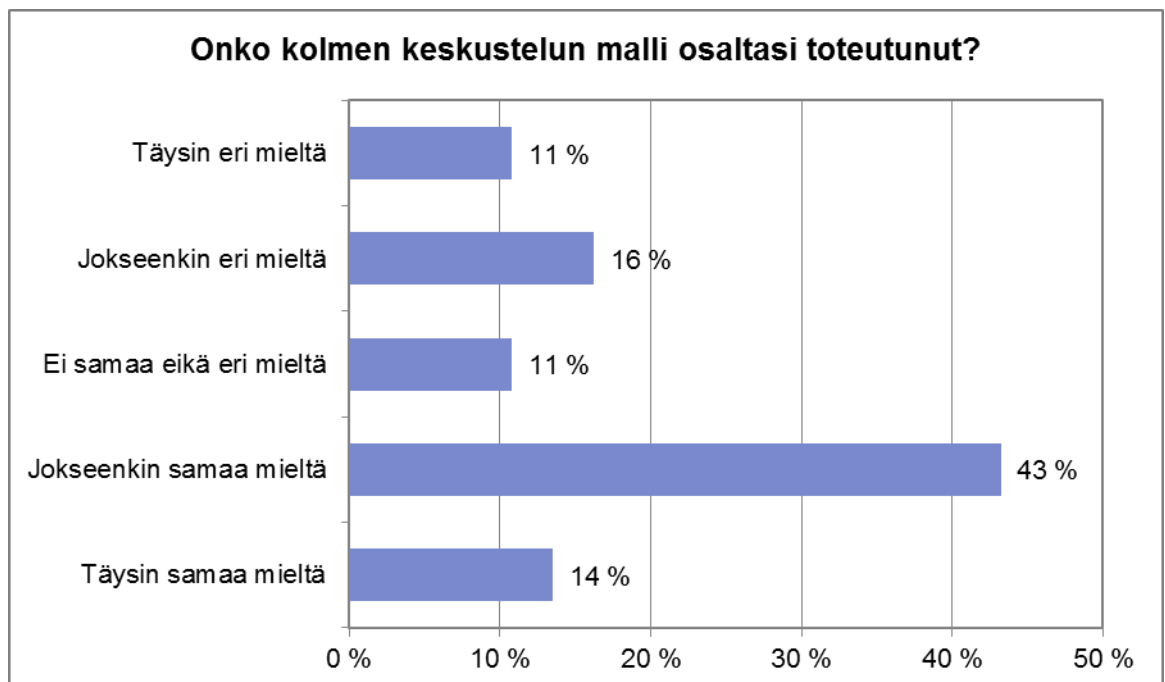


**Onko mielestäsi Kopiostossa vuonna 2017 käyttöön otettu kolmen keskustelun -malli toimiva? 1) tammi-helmikuu: ryhmä-/tiimikeskustelu, jossa määritellään tulevan vuoden tavoitteet 2) huhti-toukokuu: vaihtuva teemainen keskustelu (270-palautekeskustelut,**



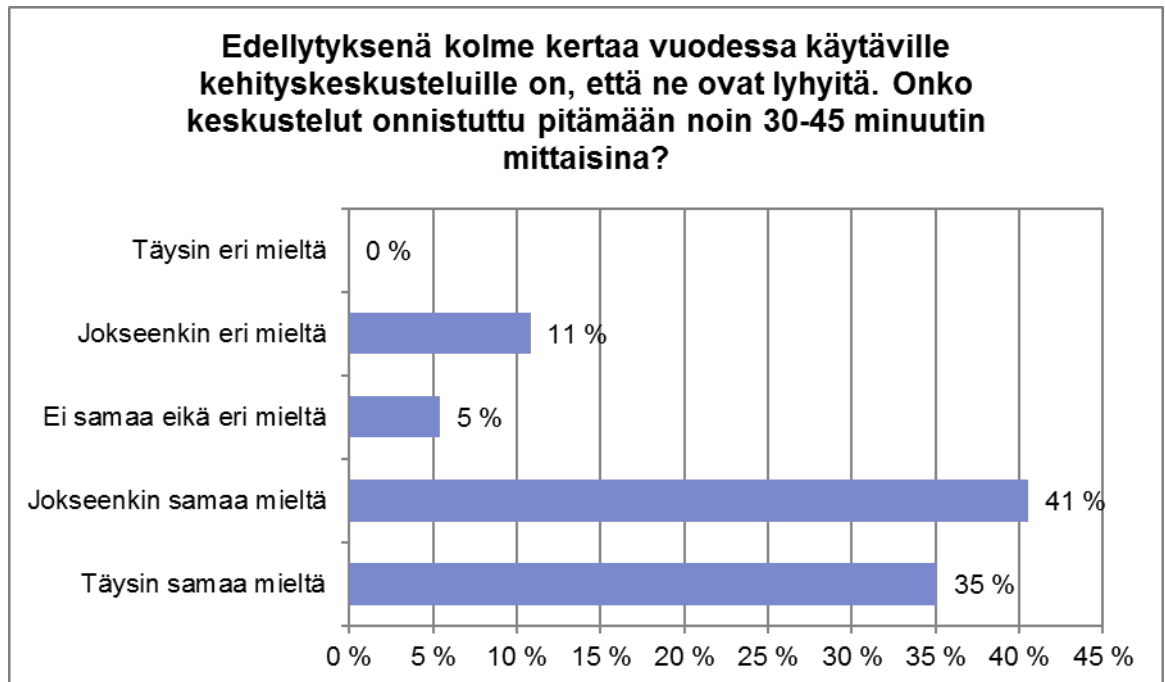
Kuvio 4. Vuonna 2017 käyttöön otettu kolmen keskustelun malli

Peräti 57 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että kolmen keskustelun malli on omalla kohdalla toteutunut (kuvio 5). Tosin 27 prosentin kohdalla näin ei ole, mikä on tietysti huolestuttavaa kuulla ja siihen täytyy puuttua. Henkilöstöhallinnossa on huolehdittava työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta myös kehityskeskustelujen osalta.



Kuvio 5. Kolmen keskustelun mallin toteutuneisuus

Kopiostossa on ollut edellytyksenä kolme kertaa vuodessa käytäville kehityskeskusteluille, että ne ovat lyhyitä. Tavoitteena on ollut, että ne ovat kestoiltaan noin 30-45 minuutin mittaisia. Myös tästä oltiin jokseenkin tai täysin samaa mieltä 76 prosentin mielestä (kuvio 6).



Kuvio 6. Kehityskeskustelujen kesto

Avoimet kommentit liittyen kolmen keskustelun malliin ja sen kehittämiseen:

”Meillä ei ole ollut vielä kertaakaan noita kaikkia kolmea keskustelua, on siis vaikea arvioida mallin toimivuutta. Tärkein noista kaikista on kuitenkin henkilökohtainen kehityskeskustelu, vaihtuvateemaiset vähemmän tärkeitä.”

”Hyvä malli. Esimiehille voi ehkä antaa vielä enemmän eväitä seurantaan ja jos mahdollista joitain työkaluja ryhmäkeskustelun vetämiseen.”

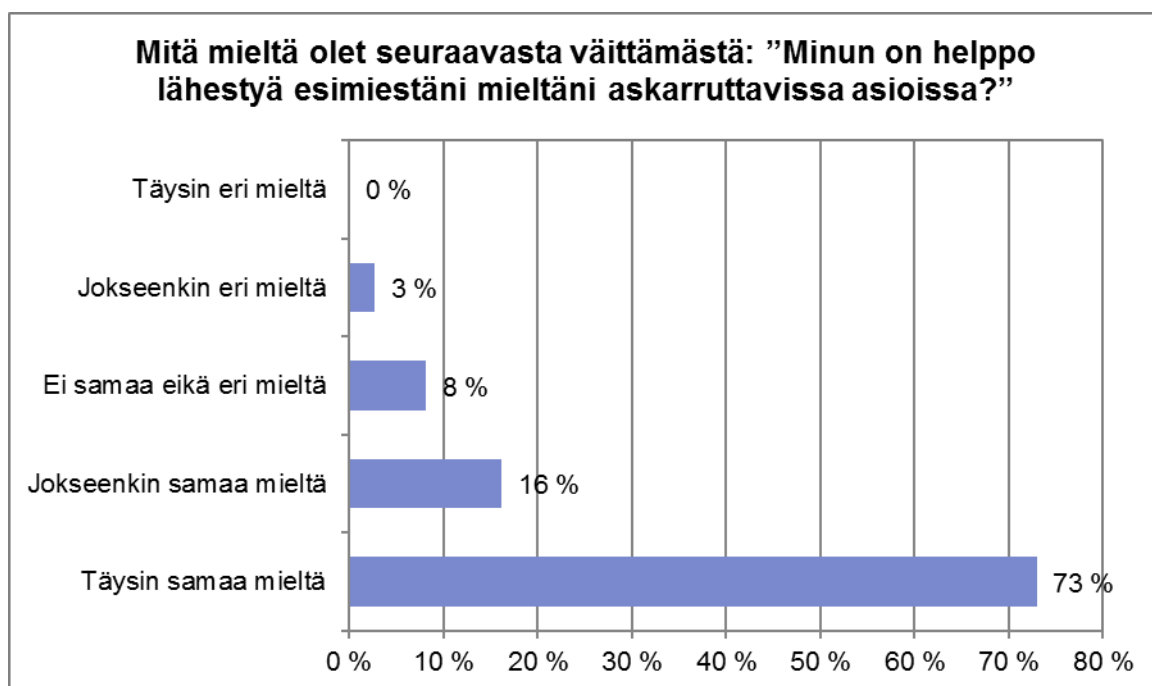
”Enemmän vapaamuotoisia keskusteluja; jos/kun kysymyspatteristo on vuodesta toiseen sama, alkaa keskustelut muodostua väkinäisiksi. Mieluummin jatkuvaa, luontevaa kanssakäymistä esimiehen ja alaisen välille varsinaisten ja virallisten keskustelujen sijaan.”

”Olen sitä mieltä, että tällaiset "pakotetut" keskustelut ovat tärkeitä, sillä ainakin joissain tapauksissa voi käydä niin, ettei ilman niitä ole keskustelua ollenkaan. Nämä kalenteroidut etapit ovat hyviä hetkiä pysähtyä miettimään töihin liittyviä asioita hieman syvällisemmin, kun se muuten saattaa jäädä arjen aherruksen ja kiireen jalkoi-

hin. Myöskin jos keskusteluyhteys esimiehen, toimitusjohtajan ja tiimitovereiden suuntaan on syystä tai toisesta huono, ei ole helppo ottaa oma-aloitteisesti varsinkin haastavampia asioita puheeksi.”

”Tapaamisväliä esimiehen kanssa voisi lyhentää, esim. kolme kertaa vuodessa, mutta lyhyempiä keskusteluja. Nykyinen alati muuttuva työelämä vaatii nopeata reagointia (ja kouluttautumista), joten kaikkien kannalta tiheämpi tapaamismahdollisuus voisi toimia paremmin!”

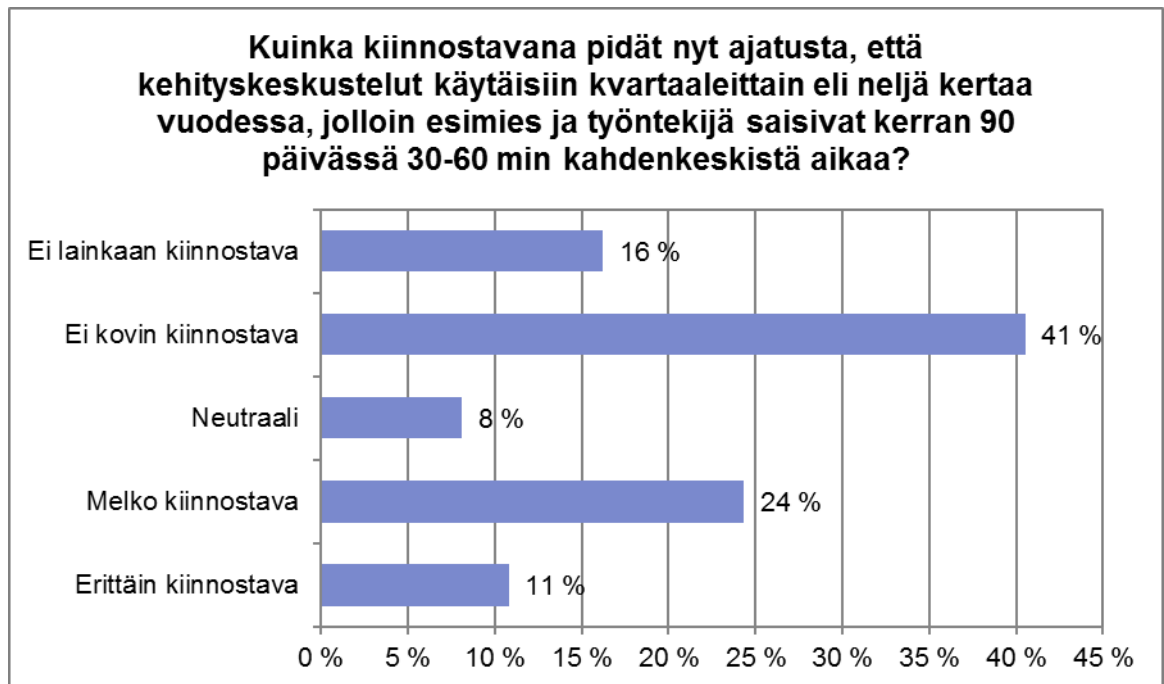
Henkilöstöhallinnon näkökulmasta väittämä: ”Minun on helppo lähestyä esimiestäni mielestäni askarruttavissa asioissa?” on erittäin tärkeä (kuvio 7). Kyselyn tuloksena jopa 89 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiestä on helppo lähestyä mielestä askarruttavissa asioissa. Kuitenkin joukosta löytyy myös muutama (kolme prosenttia), jotka kokevat, ettei näin ole. Onneksi heidän määränsä on kuitenkin vähentynyt vuoden 2016 kyselystä, jolloin heitä oli vielä viisi prosenttia. Onkin helpottavaa kuulla, että yhä useampi kokee, että esimiestä on helppo lähestyä mielestä askarruttavissa asioissa.



Kuvio 7. Esimiehen lähestyttävyys

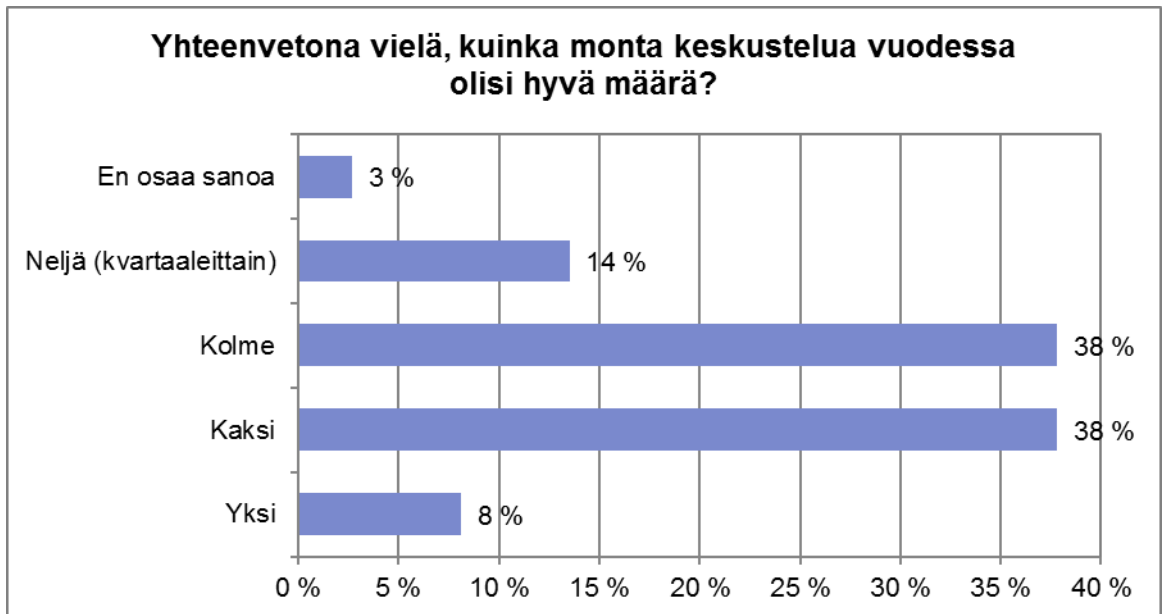
Henkilöstön mielipidettä kysymykseen: ”Kuinka kiinnostavana henkilöstö nyt pitää ajatusta kvartaaleittain käytävistä kehityskeskusteluista” haluttiin vuoden 2016 kyselyn jälkeen kuulostella uudelleen kerran (kuvio 8). Yli puolet eli 57 prosenttia vastaajista ei pidä sitä, että kehityskeskustelut käytäisiin kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa, kovin tai lain-

kaan kiinnostavana ajatuksena. Kuitenkin 35 prosenttia vastaajista pitää tätä erittäin tai melko kiinnostavana ajatuksena, joten aistittavissa on jonkinasteista lämpenemistä tämän suhteen. Vuoden 2016 kyselyssä näiden määrä oli vielä 32 prosenttia. Vastaajat ovat kuitenkin vuoden 2018 kyselyssä selkeämmin jakautuneet kiinnostuneiden ja ei kiinnostuneiden leiriin, joten ehkä kolmen keskustelun malli on antanut henkilöstölle viitteitä siitä, mitä neljä kertaa vuodessa käytävät keskustelut voisivat tarkoittaa.



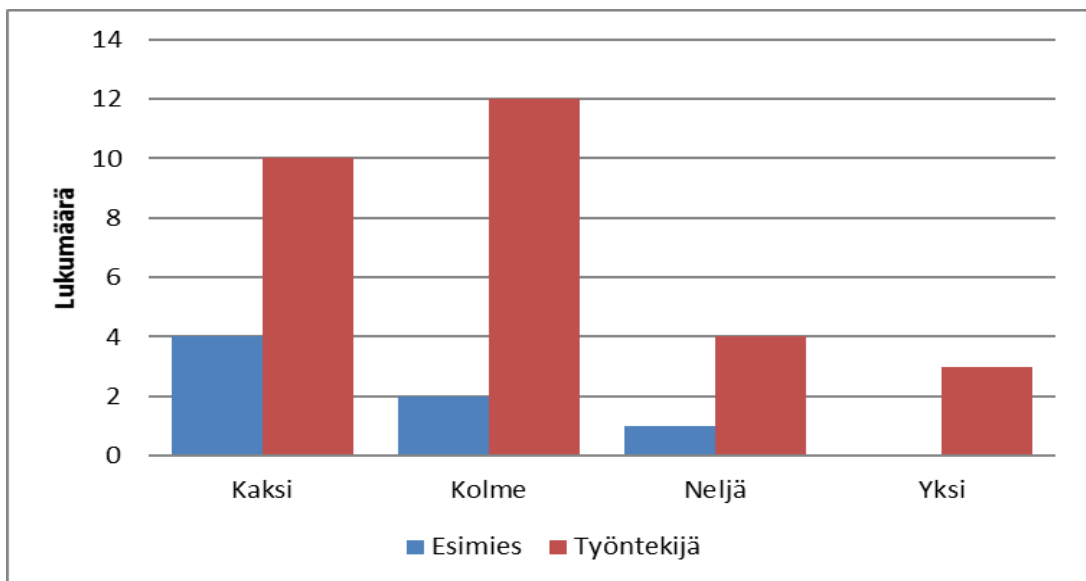
Kuvio 8. Kehityskeskustelut kvartaaleittain

Kyselylomakkeen viimeisellä kysymyksellä halusin vielä vetää yhteen vastaajien mielipidettä siitä, kuinka monta kehityskeskustelua vuodessa olisi hyvä määrä (kuvio 9). Suurin osa vastaajista (yht. 76 prosenttia) on kahden ja kolmen keskustelun kannalla. Muutamat (14 prosenttia) myös edelleen neljän keskustelun kannalla. Vuoden 2016 kyselyssä neljän keskustelun mallia kannatti vielä 20 prosenttia, joten ehkä neljän keskustelun kannattajat ovat siirtyneet kolmen keskustelun kannalle. Iloitsin kuitenkin siitä, ettei yhden keskustelun malli saanut vuoden 2018 kyselyssä enää kuin kahdeksan prosentin kannatuksen, kun sitä vielä vuonna 2016 kannatti 20 prosenttia.



Kuvio 9. Kehityskeskustelujen määrä vuodessa

Vertailuna vuoden 2016 kyselyyn halusin selvittää, miten esimiesten ja työntekijöiden väliset eroavaisuudet nyt näkyvät toiveissa vuosittaisten kehityskeskustelujen määrästä. Alla olevasta kuviosta (kuvio 10) nähdään, että esimiehistä suurin osa on kahden kehityskeskustelun kannalla, kun vielä vuonna 2016 kannatus jakautui yhden ja toisaalta neljä kertaa vuodessa käytävien keskustelujen välillä. Yksi kehityskeskustelu vuodessa ei ole saanut enää esimiesten kannatusta. Työntekijöiden kanta jakautuu selkeästi kolmen ja kahden vuosittaisen kehityskeskustelun välillä, kun vuonna 2016 suurin osa työntekijöistä oli vielä kahden kehityskeskustelun mallin kannalla.



Kuvio 10. Vuosittaisten kehityskeskustelujen kannatus tehtävittäin

Yhteenvetona voin todeta, että Kapioston henkilöstö on selkeästi kolmen kehityskeskustelun mallin kannalla, joten sen kehittämiseen kannattaa jatkossa panostaa. Vasta kun kolmen keskustelun malli toimii, voidaan miettiä kvartaaleittain käytäviä kehityskeskusteluita, mutta niiden aika ei ole vielä.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä tuon esiin niitä jatkokehitystoimenpiteitä, joita Kopiostossa on tarkoitus ottaa käyttöön tulevaisuudessa.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdinta

Tutkimusta heikentäviä satunnaisia eli reliabiliteettiongelmia ovat kysymysten väärin ymmärtäminen, kyselyn ajankohta, vastaajien motivaatio ja mielentila kyselyn aikana sekä tutkijan vaikutus henkilöstöyksikön edustajana annettuihin vastauksiin. Pysin pitämään kyselyt melko lyhyinä, jottei vastaamatta jättäminen jäisi ainakaan kiinni ajan puutteesta. Testasin kyselylomakkeen ennen sen lähettämistä henkilöstölle.

Mittaukseen liittyviä systemaattisia virheitä eli validiteettiongelmia voisivat olla puolestaan vastausten määrän vähyys. Todellisena vaarana oli, etteivät kaikki kohderyhmän 43 vastaajaa vastaisi kyselyyn. Tavoitteenani oli kuitenkin saada kokoon tarvittavat 30 vastausta, jotta tutkimusaineisto on riittävä. Tällä otoksella ei kuitenkaan saada aikaiseksi järkevää ryhmien vertailua, mutta se oli tiedossani jo kyselyä tehtäessä eikä siten tullut yllätyksenä analysointivaiheessa.

Kopioston henkilöstölle laadittu kysely on ns. kokonaistutkimus ja tutkimustulos on yleistettävissä, kun lähes kaikki Kopioston 43 työsuhteessa olevaa henkilöä vastasivat kyselyyn. Tutkimuksilla halusin selvittää Kopioston henkilöstön kantaa organisaatiossa kulloisenakin ajankohtana käytössä olevaan tavoite- ja kehityskeskustelumalliin. Sitä ei siis voi eikä pidä yleistää koskemaan muita organisaatioita.

### 6.2 Jatkokehitystoimenpiteet

Jatkokehitystoimenpiteinä Kopioston henkilöstöhallinnossa lähdetään miettimään, miten tavoite- ja kehityskeskusteluja voitaisiin uudistaa entisestään. Itseäni kiinnostaisi kokeilla kvartaaleittain käytäviä kehityskeskusteluja, joissa esimies ja työntekijä saisivat kerran 90 päivässä noin 30-60 minuuttia kahdenkeskistä aikaa. Tämän neljä kertaa vuodessa käytävän kehityskeskustelumallin ideana ja toimintaedellytyksenä on kuitenkin se, että keskustelut ovat lyhyitä. Esimiesten, joilla on kymmenenkin alaista, aika ei riitä, jos he käyvät jokaisen tiimiläisen kanssa entisenlaisen keskustelun uudella tiheämmällä syklillä.

Henkilöstöhallinnossa onkin mietitty, että neljä kertaa vuodessa pidettävillä keskusteluilla olisi kullakin oma teemansa, jonka ympärillä keskustelu käytäisiin. Näin yhteen keskusteluun ei tulisi ladattua liikaa asiaa, vaan se keskittyisi kulloiseenkin teemaan. Ensimmäisen

keskustelun (tammi-maaliskuu), joka voidaan pitää myös ryhmäkeskusteluna, aiheena voisi olla tulevan vuoden tavoitteet, toisessa keskustelussa (huhti-toukokuu) voitaisiin miettiä henkilön osaamista ja mahdollisia koulutustarpeita, kolmannen keskustelun (elokuu) aiheena voisi olla mietteet loppuvuotta ajatellen ja neljännessä keskustelussa (loka-joulukuu) voitaisiin vetää yhteen kuluva vuotta.

Mielestäni olisi erittäin tärkeää, että esimies ja työntekijä kohtaisivat, vaikka sitten ns. pakotettuna, useamman kerran vuodessa, jolloin asioihin ja työtehtäviin on helpompi puuttua ja ohjata työn tekemistä heti oikeaan suuntaan. Tämä olisi varmasti hyvä kaikkien osapuolien kannalta, ja sen myötä myös aito esimiehen ja alaisen välinen dialogi yleistyisi muusakin kanssakäymisessä.

### **6.3 Kehittämistehtävän prosessi ja oma oppiminen**

Tämän kehittämistehtävän työstäminen on ollut pitkä prosessi ja aihekin on vaihdellut muutaman kerran vuosien varrella. Alkusysäyksen tähän sain kuitenkin vuonna 2016 Soveltavan tutkimuksen ja kehittämisen kurssilla, jossa teimme tutkimuksen valitsemastamme aiheesta. Tällöin valitsin aiheeksi Kopioston tavoite- ja kehityskeskustelut sekä niiden kehittämisen. Tämän jälkeen kehittämistehtäväni tekeminen jäi hetkeksi hautumaan muiden kiireiden jalkoihin, mutta oli mielessä koko ajan. Kunnes sitten vuoden 2018 alussa taas aktivoitin ja sain uutta intoa projektin loppuun saattamiseksi. Opinnäytetyöohjaajani sekä koulun että työpaikan puolesta ovat olleet kannustavia ja valaneet minuun osaltaan uskoa, että maali häämöttää. Näillä on ollut suuri vaikutus siihen, että sain kehittämistehtäväni valmiiksi itse itselleni asettaman aikataulun puitteissa.



## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Vantaa.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO-Palvelut Oy. Vantaa.

Haapakorva, A. 3.8.2015. TJ:n tuumaustuokio: Kehareissa on puolensa. Luettavissa: [http://talentreeblogi.blogspot.fi/2015\\_08\\_01\\_archive.html](http://talentreeblogi.blogspot.fi/2015_08_01_archive.html). Luettu: 21.6.2016.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hyppänen, R. 6.3.2014. Hyvejohtajuus.fi. Kehityskeskusteluista onnistumiskeskusteluihin. Luettavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/13429/kehityskeskusteluista-onnistumiskeskusteluihin/>. Luettu: 21.6.2016.

Juusti, J. 21.1.2015. Varma. Mikä on valmennusvartti? Luettavissa: <https://www.slideshare.net/JyriJuusti/valmennusvartti>. Luettu: 21.6.2016.

Kinnunen, L. 6.11.2018. Senior Consultant. HR4 Group. Oma suunta –malli. Sähköposti.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita. Helsinki.

Kopioisto 2016. Intranet. Kehityskeskustelut. Luettu: 26.7.2016.

Kopioisto 2016. Kopioisto lyhyesti. Luettavissa: [http://www.kopioisto.fi/kopioisto/kopioisto/kopioisto\\_lyhyesti/fi\\_FI/](http://www.kopioisto.fi/kopioisto/kopioisto/kopioisto_lyhyesti/fi_FI/). Luettu: 4.7.2016.

Mäntyranta, E. 4/2013. Helsingin Horisontti. Kehityskeskustelut: Pakkopullaa vai rusinapullaa? Luettavissa: <http://www.e-pages.dk/extras/41/10>. Luettu: 21.6.2016.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2009. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Tammi. Liettua.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy.

Park, S., McLean, G. & Yang, B. 2008. Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Luettavissa: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>. Luettu: 9.12.2015.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Saarenpää, J. 1.8.2015. LinkedIn. Miten annan palautteen motivoivasti? Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/kokeile-t%C3%A4t%C3%A4-palautteenantoa-yll%C3%A4tyt-positiivisesti-jari-saarenp%C3%A4%C3%A4?trk=prof-post>. Luettu: 21.6.2016.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Uniprint. Tallinna.

Vilkman, U. 4.8.2015. Ihmiset työssä. Kannattaako kehityskeskusteluita käydä? Luettavissa: <http://mastersuomi.blogspot.fi/2015/08/kannattaako-kehityskeskusteluita-kayda.html>. Luettu: 21.6.2016.

Yin, R. K. 2009. Case Study Research Design and Methods. Sage. California.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Viro.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje v. 2016**

Hei kaikki,

oheisen kyselyn tavoitteena on selvittää mielipiteitänne liittyen Kopioston tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Kysely on osa ylempää AMK tutkintoani Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa Haaga-Heliassa.

Kopiostossa on pidetty tavoite- ja kehityskeskusteluja pääasiassa kaksi kertaa vuodessa, ensimmäinen alkuvuonna ja toinen alkusyksystä. Kyselyn tavoitteena on selvittää tämän ns. kahden keskustelun –mallin toimivuutta sekä herätellä ajatuksia mahdollisesti jopa neljä kertaa vuodessa järjestettävistä lyhyemmistä keskusteluista.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastausaikaa on 2.9.2016 asti.

Kiitos osallistumisestasi! Jokainen vastaus on tärkeä :)

Ystävällisin terveisin

Meri

Henkilökohtainen linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/R/B53132F2E1812206.par>

## Liite 2. Kyselylomake v. 2016



### Kopioston tavoite- ja kehityskeskustelut

#### Sukupuoli \*

- Nainen  
 Mies

#### Ikä \*

- 20-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60-

#### Tehtävä \*

- Työntekijä  
 Esimies

#### Työskentelyaika Kopiostolla \*

- alle 1v  
 1-5v  
 6-10v  
 11-15v  
 yli 15v

#### Kuinka tärkeänä pidät vuosittaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja? \*

- Erittäin tärkeä  
 Melko tärkeä  
 Neutraali  
 Ei kovin tärkeä  
 Ei lainkaan tärkeä  
 En osaa sanoa

#### Onko mielestäsi nykyinen Kopiostossa käytössä oleva kahden keskustelun -malli (toinen alkuvuonna ja toinen alkusyksystä) toimiva? \*

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei samaa eikä eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä  
 Ei kokemusta

#### Mitä mieltä olet nykyisistä tavoite- ja kehityskeskusteluista mm. ajankohta, kesto, paikka, lomakepohja ja kysymykset, hyödyllisyys jne.?

Miten parantaisit nykyisiä tavoite- ja kehityskeskusteluja mm. ajankohtaa, kestoja, paikkaa, keskustelurunkoa/-sisältöä, hyödynnettävyyttä jne.?

Mitkä ovat mielestäsi tavoite- ja kehityskeskustelun kolme tärkeintä tehtävää?

Mitä mieltä olet siitä, että alkuvuoden 2016 työaikaneuvottelut kävi kanssasi toimitusjohtaja ja hallintojohtaja?

Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä: "Minun on helppo lähestyä esimiestäni mieltäni askarruttavissa asioissa?" \*

- Täysin samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jotseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

Kuinka kiinnostavana pidät ajatusta, että kehityskeskustelut käytäisiin kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa, jolloin esimies ja työntekijä saisivat kerran 90 päivässä 30-60min kahdenkeskistä aikaa? \*

- Erittäin kiinnostava
- Melko kiinnostava
- Neutraali
- Ei kovin kiinnostava
- Ei lainkaan kiinnostava
- En osaa sanoa

Tähän voit halutessasi kommentoida vastaustasi.

Yhteenvetona vielä, kuinka monta kehityskeskustelua vuodessa olisi hyvä määrä? \*

- Yksi
-

Kaksi

- Neljä (kvartaaleittain)  
 En osaa sanoa

Tähän voit halutessasi kommentoida vastaustasi.

Muuta, mitä haluat aiheesta kommentoida?

Lähetä

### Liite 3. Saatekirje v. 2018

Hei kaikki,

tämä kysely on jatkoa vuonna 2016 tekemälleni kyselylle, jossa selvitin mielipiteitänne liittyen Kopioston tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, onko Kopiostossa vuonna 2017 käyttöön otettu kolmen keskustelun -malli toimiva:

- 1) tammi-helmikuu: ryhmä-/tiimikeskustelu, jossa määritellään tulevan vuoden tavoitteet
- 2) huhti-toukokuu: vaihtuva teemainen keskustelu (mm. 270-palautekeskustelut, toimitusjohtajan ja työntekijän välinen turinatuokio ns. Valterin vartti)
- 3) syys-lokakuu: esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu, jossa vedetään yhteen alkuvuotta, tarkistetaan tavoitteita sekä käydään läpi henkilökohtaista osaamista ja koulutustarpeita

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn tuloksia käytetään Kopioston tavoite- ja kehityskeskustelujen kehittämiseen. Kysely on osa ylempää AMK tutkintoani Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa Haaga-Heliassa.

Vastausaikaa on 28.9.2018 asti.

Kiitos osallistumisestasi - jokainen vastaus on tärkeä!

Ystävällisin terveisin

Meri

PS. Vuoden 2016 vastausprosentti oli huikeat 95 %, joten pyritään tänä vuonna samaan!

Henkilökohtainen linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/R/CE6A5D923118F26C.par>



## Kopioston tavoite- ja kehityskeskustelut

**Sukupuoli \***

- Nainen
- Mies

**Ikä \***

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

**Tehtävä \***

- Työntekijä
- Esimies

**Työskentelyaika Kopiostolla \***

- alle 1v
- 1-5v
- 6-10v
- 11-15v
- yli 15v

**Onko mielestäsi Kopiostossa vuonna 2017 käyttöön otettu kolmen keskustelun -malli toimiva?**

- 1) tammi-helmikuu: ryhmä-/tiimikeskustelu, jossa määritellään tulevan vuoden tavoitteet**
- 2) huhti-toukokuu: vaihtuva teemainen keskustelu (270-palautekeskustelut, toimitusjohtajan ja työntekijän välinen turinatuokio ns. Valtterin vartti)**
- 3) syys-lokakuu: esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu, jossa vedetään yhteen alkuvuotta, tarkistetaan tavoitteita sekä käydään läpi henkilökohtaista osaamista ja koulutustarpeita \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

**Onko kolmen keskustelun malli osaltasi toteutunut? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta



**Edellytyksenä kolme kertaa vuodessa käytäville kehityskeskusteluille on, että ne ovat lyhyitä. Onko keskustelut onnistuttu pitämään noin 30-45 minuutin mittaisina? \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

**Mitä mieltä olet vuoden alussa käytävästä ryhmä-/tiimikeskustelusta?**

1000 merkkiä jäljellä

**Mitä mieltä olet keväällä käytävistä vaihtuva teemaisista keskusteluista, joita on ollut mm. 270-palauttekeskustelu, toimitusjohtajan ja työntekijän välinen turinatuokio ns. Valtterin vartti?**

1000 merkkiä jäljellä

**Mitä mieltä olet syksyllä käytävästä esimiehen ja alaisen välisestä kehityskeskustelusta?**

1000 merkkiä jäljellä

**Mitä mieltä olet nykyisestä kolmen keskustelun mallista tai miten parantaisit sitä?**

1000 merkkiä jäljellä

**Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä: "Minun on helppo lähestyä esimiestäni mieltäni askarruttavissa asioissa?" \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

**Kuinka kiinnostavana pidät nyt ajatusta, että kehityskeskustelut käytäisiin kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa, jolloin esimies ja työntekijä saisivat kerran 90 päivässä 30-60 min kahdenkeskistä aikaa? \***

- Erittäin kiinnostava
- Melko kiinnostava
- Neutraali
- Ei kovin kiinnostava
- Ei lainkaan kiinnostava
- En osaa sanoa

**Yhteenvetona vielä, kuinka monta keskustelua vuodessa olisi hyvä määrä? \***

- Yksi
- Kaksi
- Kolme
- Neljä (kvartaaleittain)
- En osaa sanoa

**Muuta, mitä haluat aiheesta kommentoida?**

1000 merkkiä jäljellä

Lähetä