

## Kehityskeskustelut Amerikkalaisella Kauppakamarilla

Hang Pham

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Hang Pham</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Kehityskeskustelut Amerikkalaisella Kauppakamarilla</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54 + 7</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Mari Takko</p>	
<p>Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskusteluiden merkitys Amerikkalaisella Kauppakamarilla. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Amerikkalaisen Kauppakamarin käytyjen kehityskeskusteluiden nykytila sekä toimitusjohtajan että työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin, täyttivätkö käydyt kehityskeskustelut teorian edellyttävät onnistuneen kehityskeskustelun kriteerit.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luotiin yhdistämällä eri teorioiden käsityksiä siitä, mitä hyötyjä kehityskeskusteluista on yritykselle ja mitkä ovat onnistuneen kehityskeskustelun kriteerit. Viitekehyksen tärkeimpinä tekijöinä olivat motivaatio, työhyvinvointi, kehittyminen sekä palautteenanto ja saaminen. Onnistuneen kehityskeskustelun kriittisinä tekijöinä pidettiin kehityskeskusteluprosessien tarkkaa läpikäymistä, mahdollisia apuvälineitä ja johtamista.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä maaliskuussa 2012. Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua. Haastateltavina olivat toimitusjohtaja sekä viisi vakituista työntekijää. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet organisaatiossa vähintään vuoden, minkä takia heillä kaikilla oli kokemusta kehityskeskusteluista.</p> <p>Tulokset osoittivat, että yhdistyksen käytyjen kehityskeskusteluiden nykytilaa voitiin pitää suhteellisen hyvänä. Positiivisista tuloksista huolimatta kehityskeskusteluissa oli kehitettävää. Erityisesti peilattaessa teoriaa kehityskeskusteluiden onnistumisen kriteereihin, voitiin nähdä organisaatiolla olevan puutetta keskusteluihin valmistautumisessa. Kehityskeskustelut ovat tulevaisuudessa entistä keskeisemmässä asemassa, ja näin toimitusjohtajan tulisi ottaa kehityskeskusteluiden kehittämiskohteet haasteeksi ja viedä niitä eteenpäin.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Kehityskeskustelut, esimies-alaiskeskustelut, johtaminen, hyöty, motivaatio</p>	

Business Administration

<p><b>Author or authors</b> Hang Pham</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Development discussions in the American Chamber of Commerce in Finland</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 54 + 3</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Mari Takko</p>	
<p>The topic of the thesis was the importance of the individual discussions in the American Chamber of Commerce in Finland. The goal of the thesis was to define what is the AmCham Finland's development discussions' current situation from the perspective of the managing director and full-time employees. In addition, the thesis also observed if the current development discussions had met the requirements of the successful development discussions.</p> <p>The study of the theoretical context was created by collecting and combining different theories of what benefits development discussions can bring to a company and what the required elements in successful development discussions are. The most important influence in the context was motivation, welfare at work, development and feedback. The success of the development discussions' critical points were to go through development discussion's process step by step, use the possible tools and management.</p> <p>The study was conducted with qualitative research method in March 2012. The interviewees were the managing director and five full-time employees. All of the interviewees had worked in the organization at least for a year, which is why they all had experience of development discussions.</p> <p>The results showed that the organization's development discussions' current situations could be regarded as relatively good. Despite the positive results some development areas were seen. Especially when looking at the point of the view of the theory in successful development discussions, there was lack in the preparation. Development discussions will be in a more important role in the future, thus the managing director should take the development discussions' to the next level.</p>	
<p><b>Key words</b> Development discussion, management, utility, motivation</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja merkitys .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja -menetelmä .....	2
1.3	Rakenne .....	3
2	Kehityskeskustelu.....	4
2.1	Ryhmäkehityskeskustelu.....	6
2.2	Kehityskeskustelut johtamisen työkaluna .....	8
3	Kehityskeskustelun hyödyt .....	13
4	Kehityskeskusteluprosessi.....	17
4.1	Valmistautuminen .....	18
4.2	Keskustelutilanne .....	20
4.3	Seuranta ja jälkihoito.....	22
4.4	Kehityskeskustelun onnistumisen kriteerit .....	23
5	Teoreettinen viitekehys.....	26
6	Amerikkalainen Kauppakamari .....	29
7	Tutkimusmenetelmät .....	31
7.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	31
7.2	Haastattelukysymyksien sisältö.....	33
7.3	Tutkimuksen toteutus .....	35
7.4	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	35
8	Tutkimustulokset.....	39
8.1	Taustatiedot.....	39
8.2	Nykytila.....	39
8.3	Kehityskeskusteluprosessi .....	41
8.4	Kehityskeskustelun moninaiset vaikutukset .....	46
8.5	Kehitysideat.....	47
8.6	Johtopäätökset .....	47
9	Diskussio .....	51
	Lähteet .....	53
	Liitteet.....	55
	Liite 1. Toimitusjohtajan haastattelurunko .....	55

Liite 2. Työntekijän haastattelurunko (suomeksi ja englanniksi) .....	56
Liite 3. Kehityskeskustelulomake .....	58

# 1 Johdanto

Kehityskeskustelu on kuin johtamisen ruisleipä. Sitä tarvitaan johtamisen perusosana ja sen avulla varmistetaan, että koko organisaatiolle ja yritykselle tarpeellinen asia on tavoittanut jokaisen ihmisen. Kehityskeskustelulla tarkistetaan, että vuoden aikana tarpeellisista asioista on tullut puhuttua ja kuunneltua toista osapuolta. Toisin sanoen varmistetaan, että tieto on kulkenut esimiehen ja alaisen välillä ja sitä kautta tavoittanut vastaanottajat. (Valpola 2002, 9.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on myös virittää tulevaisuuteen ja luoda yhteistyön siltoja. Se antaa sekä esimiehelle että alaiselle mahdollisuuden kertoa tulevista suunnitelmista, vaihtoehdoista, osaamistarpeesta ja mahdollisista muutoksista. Keskusteluissa voidaan myös selventää organisaatioyksikön rooleja, vastuuta ja tavoitteita. (Valpola 2002, 9–10.)

Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskusteluiden merkitys pienessä organisaatiossa, Amerikkalaisessa Kauppakamarissa Suomessa. Tutkija päätyi valitsemaan tämän aiheen, sillä oli työharjoittelussa Amerikkalaisella Kauppakamarilla. Opinnäytetyössä tutkitaan organisaation kehityskeskusteluiden nykytilaa ja tarkastellaan niiden onnistumista.

Opinnäytetyössä haastatellaan sekä toimitusjohtajaa että työntekijöitä, heidän mielipiteistään nykyisiin kehityskeskusteluihin. Haastattelun pohjalta luodaan ja kehitetään organisaatiolle sopiva kehityskeskustelulomake, jonka tarkoituksena olisi toimia selkärangana kehityskeskusteluille.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja merkitys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimitusjohtajan sekä alaisten käymien kehityskeskustelujen nykytilaa molempien näkökulmasta. Tutkijan tavoitteena on selvittää, miten pienessä organisaatiossa pidetään kehityskeskusteluja ja mitä ajatuksia työntekijöillä on kehityskeskusteluista yleisellä tasolla. Tutkijan tarkoituksena on myös selvittää, että toteuttavatko organisaation kehityskeskustelut teorian mukaisia onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä.

Tutkimustuloksista olisi hyötyä koko organisaatiolle, mutta eniten siitä olisi hyötyä toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja saisi tuloksien avulla selkeän kuvan alaistensa mielipiteistä nykyisistä kehityskeskusteluista ja omasta suoriutumistasostaan. Tuloksien pohjalta luodun kehityskeskustelulomakkeen avulla toimitusjohtaja pystyisi myös helpommin ylläpitämään, parantamaan ja kehittämään kehityskeskusteluja jatkossakin sekä samalla edistämään henkilöstöjohtamista, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja arviointia. Työntekijöille tulokset taas antavat yleisen mielipiteen nykyisistä kehityskeskusteluista ja he saisivat myös tietoonsa toimitusjohtajan näkökulman. Kehityskeskustelulomake toimii tukena työntekijöille kehityskeskusteluissa. Sen avulla työntekijöillä on helpompi käydä lävitse itsellensä tärkeistä asioista ja se samalla auttaa myös pysymään itse keskustelussa.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös nostaa esille kehityskeskusteluiden suuri merkitys ja niiden hyödyt; kuinka kehityskeskusteluilla on myös merkityksellinen rooli pienessä organisaatiossa ja kuinka tärkeää on kuunnella sekä tietää työntekijän mielipiteet. Tutkijan tavoitteena on myös nostaa esille, että hyvin toteutettuna se on vain positiivinen lisäys henkilöstöasioiden hoitoon.

## 1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmä

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on ”Mikä on Amerikkalaisen Kauppakamarin kehityskeskusteluiden nykytila? Mikä on käytyjen kehityskeskusteluiden tila peilattaessa onnistuneen kehityskeskusteluiden kriteereihin?”

Opinnäytetyön aikana vastataan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mitä hyötyä on kehityskeskusteluista?
- 2) Minkälaisia ovat esimies- ja alaiskeskustelut?
- 3) Minkälainen kehityskeskustelulomake sopii Amerikkalaiselle Kauppakamarille?

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltui tutkimusmenetelmäksi, sillä haastattelijointa ei ollut suuri määrä ja tutkija halusi mahdollisimman yksityiskohtaiset vastaukset haastateltavilta. Haastattelu mahdollisti lisäkysymyksen esittämisen ja näin myös syvällisemmän otteen haastateltaviin. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla kaikkia viittä vakituista työntekijää sekä toimitusjohtajaa.

### **1.3 Rakenne**

Tutkimuksen rakenne koostuu seuraavista osista:

- 1) Teoriaosuudesta, jossa käydään läpi kehityskeskusteluista, sen historiaa, eri kehityskeskustelun muotoja ja johtamista sekä kehityskeskusteluiden merkityksestä johtamisessa. Käydään lävitse kehityskeskusteluiden merkityksestä suorituksen johtamisessa ja osaamisen johtamisessa. Teoriaosuudessa käydään lävitse myös kehityskeskusteluiden hyötyjä ja itse kehityskeskusteluprosessia.
- 2) Tutkimuksen viitekehystä, joka koostuu kehityskeskusteluiden hyödyistä ja siitä kuinka onnistutaan kehityskeskusteluissa.
- 3) Yhdistyksen esittelystä.
- 4) Tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä.
- 5) Pohdinnan osuudesta eli diskussiosta.

## 2 Kehityskeskustelu

Tässä luvussa käsitellään itse kehityskeskustelua, sen määritelmiä, mikä on kehityskeskustelu, mitä se pitää sisällään ja mistä se on lähtenyt liikkeelle. Luvussa käsitellään myös ryhmäkehityskeskustelua, mitä se tarkoittaa ja mitä mahdollisuuksia se voi tuoda organisaatiolle. Lopussa käsitellään vielä kehityskeskustelun merkityksestä eri johtamismenetelmissä ja siitä, kuinka yleisesti kehityskeskusteluita käytetään johtamisen työkaluna.

Kehityskeskustelu sai alkunsa 1960- ja 1970-luvuilla Peter Druckerin lanseeraamasta amerikkalaisesta tavoitejohtajamallista. Tavoitejohtaminen muuttui tulosjohtamiseksi ja tämä näkyi myös Suomessa. Tavoitejohtamisen peruselementteinä nähtiin suorituksen arviointia, mitattavia tavoitteita ja tavoitteiden asettumista yrityksessä sekä ihmisten johtamista, johon liittyi sitouttaminen. (Vesterinen 2006, 141–142.)

Suurin osa kehityskeskusteluista käsitteli vielä 1970 -luvulla tulosten mittaamista, tiedottamista, suunnittelua ja aivan liian vähän kommunikointia ja yhteen hiileen puhaltamista. Ilahduttava muutos tapahtui kuitenkin 1980-luvun lopulla, sillä yhä useampi organisaatio alkoi tiedostaa esimiehen ja alaisen kommunikaation merkityksestä työilmapiiriin sekä työtuloksiin. Nykyään kehityskeskusteluiden merkitys on kasvamassa ja yhä useampi yritys on alkanut tiedostamaan, kuinka tärkeää on esimiehen ja alaisen välinen hyvä kommunikaatio ja sen vaikutus työtulokseen ja -ilmapiiriin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95.)

Kehityskeskustelu on esimiehen sekä työntekijän välistä ennalta sovittua ja suunniteltua säännöllisin väliajoin pidettävää yhteydenpitoa, jolla on tietty päämäärä. Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä saavat mahdollisuuden keskustella rauhassa häiriintymättä organisaation tehtävästä, työtehtävistä, nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. Kehityskeskustelussa kummallakin osapuolella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. (Juuti 1998, 6; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94–95.)

Kehityskeskustelu tähtää nimensä mukaisesti tulevaisuuden suunnitteluun sekä kehittämistoimenpiteisiin, jossa mennyttä kautta tarkastellaan niistä alueista, jotka ovat välttämättömiä. Menneisyydestä tulisi nostaa keskusteluun parhaat asiat sekä miettiä, miten niitä voitaisiin hyödyntää myös tulevaisuudessa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 250.)

Kehityskeskustelun lähtökohtana on ihmisen kehittyminen sekä ammatissa että persoonana, kyse on juuri dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Toisin sanoen sitä käydään työpaikan sekä koko yrityksen kehittämiseksi. Siinä sekä esimiehellä että työntekijällä on sama päämäärä ja tavoite ja heidän pitäisi keskustella päästäkseen yhteiseen lopputulokseen. Kehityskeskustelussa on kyse kommunikaatiosta ja viime kädessä organisaation tavoitteen saavuttamisesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 96–98.)

Kehityskeskustelusta on jo kautta aikojen käytetty eri nimityksiä, kuten kehittävä keskustelu, tavoitteellinen keskustelu, työparien keskustelu, henkilösuhdekeskustelu ja esimies-alaiskeskustelu. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.)

Kehityskeskustelu on kuitenkin hyvä yhteisnimitys keskusteluille, jotka pitävät sisällään ainakin neljä ulottuvuutta: 1) Tuloseskusteluosan, jossa tarkastellaan tuloksia, todetaan kehittämistarpeita sekä parantamismahdollisuuksia. 2) Tavoitekeskusteluosan, jossa sovitaan yhdessä tavoitteista sekä toimintasuunnitelmasta. 3) Henkilöarviointiosan, jossa taas tarkastellaan suorituksia sekä osaamista ja pätevyyttä henkilön nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin. 4) Kehittämisosan, jossa tarkastellaan henkilön kehittämistarpeita ja sovitaan kehittämissuunnitelma. (Pirnes 2003, 213.)

Kehityskeskustelu sekoitetaan usein myös termiin suunnittelukeskustelu, joka kuitenkin todellisuudessa tarkoittaa eri asiaa. Suunnittelukeskustelu tarkoittaa tavoitteen asettamista ja suunnitelman tekemistä, kun taas kehityskeskustelu on muutosprosessia. Suunnittelukeskustelussa ei perustu vastavuoroiseen keskusteluun, vaan siinä esimies toisin sanoen haastattelee työntekijää. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 96.) Esimies käyttää sovitusta ajasta puhumiseen 70 % ja työntekijä 30 %. Suunnittelukeskustelussa myös esimies toteaa työntekijän tehneen tulosta ja suunnittelee seuraavan toimin-

tajakson työntekijän kanssa. Pidemmällä tähtäimellä vaarana on, että esimiehen ja työntekijän keskinäinen välimatka vain kasvaa ja sen seurauksena esimiehen tavoitteeksi tulee valvoa työntekijää ja työntekijän tavoitteena on tyydyttää esimiestä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 96.)

Jotkut organisaatiot ja varsinkin usein pienet organisaatiot korvaavat kehityskeskustelun parin viikon välein käytävillä työkeskusteluilla. Normaali työkeskustelu eroaa kuitenkin kehityskeskustelusta, sillä kehityskeskusteluun valmistaudutaan paremmin etukäteen ja siinä on sovittu ja määrätty sisältö. Työkeskustelut ovat enemmän spontaanisia stressaavassa työympäristössä, minkä takia jätetäänkin käsittelemättä monia asioita. Työkeskusteluissa myös keskitytään enemmän organisaation operatiivisiin asioihin kuin itse työntekijään. Sanotaan, että työkeskustelu pysyy mukavuusrajan alapuolella, kun taas kehityskeskustelu liikkuu sekä mukavuusrajan ala- että yläpuolella. Keskusteluissa ei puhuta kovin paljon odotuksista, yhteistyöstä eikä ihmissuhteista. Työkeskusteluiden lisäksi esimiesten pitäisi huolehtia siitä, että he järjestävät myös keskusteluita, joissa keskitytään itse työntekijään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98.)

## **2.1 Ryhmäkehityskeskustelu**

Olen käsitellyt edellä esimiehen sekä alaisen välillä käytävää kahdenkeskistä kehityskeskustelua ja yleisellä tasolla mitä kehityskeskustelu on ja mikä on sen merkitys. Esimiehen ja alaisenkesken käytävän kehityskeskustelun lisäksi voidaan toteuttaa myös ryhmäkehityskeskusteluita. Ryhmäkehityskeskusteluita järjestetään usein vuosittain ja niiden ajankohta on joko ennen yksilötason kehityskeskustelua tai sen jälkeen. (Aarnikoivu 2011, 120.)

Ryhmäkeskustelu on hyvä lisä tavallisen kehityskeskustelun rinnalle, kunhan pidetään huoli siitä, ettei sillä korvata varsinaisia kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita. Ryhmäkehityskeskustelun ideana on paikantaa yhteiset ongelmat ja löytää niihin ratkaisu, hyväksi käyttäen yhteisiä kokemuksia ja tietoja. Keskeisinä keskustelunaiheina ovat usein omat tehtävät yrityksessä sekä yhteistyö osastojen välillä, kuinka niitä voidaan parantaa ja kehittää. Ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksena on vahvistaa ryhmätunnetta ja tietoa siitä, että kaikki työskentelevät yhden tavoitteen saavuttamiseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

Ryhmäkeskustelun on nähty usein hedelmällisenä, sillä siinä sekä esimies että alainen näkevät työn useammasta näkökulmasta. Ryhmäkehityskeskustelu nähdään yhtenä tapana ennalta ehkäistä ristiriitoja ja ongelmia sekä leikata arvailut ja huhut pois. Keskustelu vahvistaa ryhmätunnetta ja kasvattaa tietoisuuteen yksilön tehtävästä ryhmässä. Ryhmän saadessa kokonaiskuvan tehtävistä on hyvin todennäköistä, että se lisää jokaisen työniloa ja motivaatiota. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150–151.)

Ryhmäkeskusteluissa tulisi käsitellä asioita, jotka koskettaisivat kaikkia työntekijöitä. Tämä osaltaan ennaltaehkäisee erilaisten ryhmien muodostumista keskustelun aikana. Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 152) mukaan ryhmässä olisi hyvä keskustella seuraavista asioista:

- mitkä ovat ryhmän ensisijaiset tehtävät
- mitkä ovat ryhmän roolit organisaatiossa
- mitä vaatimuksia ryhmä tarvitsee täyttääkseen tehtävänsä
- mikä on jokaisen ryhmän kokoonpano
- mitkä ovat ryhmän lyhyen sekä pitkän aikavälin tähtäimet.

Onnistuakseen ryhmäkehityskeskustelu edellyttää, että kaikki ovat samaa mieltä keskustelun tarkoituksesta, johto on samaa mieltä yrityksen pääasiallisista tehtävistä ja tavoitteista sekä kaikilla olisi halu kehittyä ja mennä kohti muutosta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 152.) Ryhmäkehityskeskustelussa esimies voisi jo ennallaan tehdä yhteenvedon työntekijöiden yksilötason kehityskeskustelusta ja jakaa tietoa kaikille ryhmän jäsenille. Yhteenvedossa tulisi olla esimerkiksi seuraavia asioita: työntekijän tehtävien tarkoitus, avaintehtävät ja avaintavoitteet. Täten jokainen ryhmän jäsen saisi tietoonsa arvokasta tietoa ryhmän jäsenistä ja näin vahvistettaisiin ryhmän jäseniä kunnioittamaan toisiaan ja ryhmä työskentelyä. (Sydänmaanlakka 2000, 101.)

Ihanteellinen ryhmäkoko on alle kahdeksan henkeä, jolloin annetaan kaikille mahdollisuus olla äänessä ja varmistetaan samalla, että kukaan ei dominoi keskustelua. Ryhmäkehityskeskusteluita tulisi käydä yhtä säännöllisesti kuin kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita. Sanotaan, että kahdenkeskiset kehityskeskustelut yhdessä ryhmäkeskustelujen kanssa elävöittävät organisaation. Yhdessä ne lisäävät tiedonkulkua yrityksen sisällä antaen lisäarvoa organisaatiolle, parantaen sisäistä työskentelyilmapiiriä, lisäten yhteen hiileen puhaltamista ja me-henkeä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 152–153.)

## 2.2 Kehityskeskustelut johtamisen työkaluna

Tässä luvussa käsitellään johtamista, mitä se tarkoittaa käytännössä ja mitä se pitää sisäl-  
lään. Luvussa käsitellään kehityskeskusteluiden tärkeyttä johtamisen työkaluna. Kehi-  
tyskeskusteluiden merkitystä peilataan kahteen johtamisen muotoon: suorituksen joh-  
tamiseen ja osaamisen johtamiseen.

Johtajuus ja johtamista liitetään yleensä sanoihin management, leadership sekä ihmisiin.  
Suomen kielessä johtamisella tarkoitetaan usein seuraavia asioita: 'asioiden johtamis-  
ta' ja 'ihmisten johtamista'. Johtaminen tarkoittaa monimuotoista vuorovaikutusta esi-  
miehen ja alaisen välillä. Johtaminen voidaan myös jakaa kahteen eri näkökulmaan suo-  
rituksen johtamiseen ja osaamisen johtamiseen. (Koskinen, Laukkanen & Vanhala  
1994, 157.)

Johtamisella on monia eri määritelmiä. Valpola (2002, 19) määrittelee sen merkityksen  
kuitenkin kahteen seuraavaan: 1) johtaminen on ohjausta, viestintää ja valmennusta ja  
2) johtaminen on selviämistä ja muiden auttamista selviämään jatkuvasti epävarmassa  
ympäristössä. Pirnes (2003, 14) taas määrittelee johtamisen käyttäytymiseksi ja, jotta  
siitä saataisiin tuloksia aikaan, sen tulisi olla tarkoituksenmukaista ja kuhunkin yhtey-  
teen ja tilanteeseen sopivaa. Tutkimuksien mukaan hyvinä ja taitavina johtajina pidetään  
henkilöitä, jotka osaavat luoda työyhteisöönsä oppivan sekä kehittyneen johtamiskult-  
tuurin, jossa vallitsee samalla hyvä ja avoin ilmapiiri. (Pirnes 2003, 220.)

Nykyään kehittyvä ja kansainvälinen yritys tarvitsee määrällisesti ja laadullisesti oikean,  
kehitys- ja suorituskykyisen henkilöstön. Korkeatasoiset tulokset syntyvät, kun henki-  
löstö on sitoutunut, motivoitunut, omaavat oikean asenteen ja osaavat hommansa.  
(Pirnes 2003, 207.) Henkilöstöstrategian avulla henkilöstön määrä, motivaatio, laatu ja  
sitoutuminen sekä organisaation kulttuuri ja rakenne saadaan paremmin vastaamaan  
liiketoimintastrategioiden asettamia vaatimuksia. Henkilöstöressurssien on jo pitkään  
sanottu olevan avaintekijä liiketoimintastrategian suunnittelussa ja kilpailuaseman pa-  
rantamisessa. Kehityskeskustelut taas ovat osa henkilöstöstrategiaa, ja se on yksi työka-  
lu työhyvinvoinnin ylläpitoon. (Pirnes 2003, 207.)

Kehityskeskustelua voidaan pitää johtoportaan työkaluna. Johtajan ensisijainen tehtävä on johtaa, inspiroida ja tukea työntekijöitä. Esimiehellä on kehityskeskustelussa tilaisuus sopia suuntaviivoista ja toiminnan linjauksista alaistensa kanssa. (Valpola 2002, 20.)

Esimiehet ovat myös avainasemassa puhuttaessa työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Erilaiset työhyvinvointia koskevat tutkimukset ja selvitykset ovat osoittaneet, että johtaminen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin. Avainasemassa ovat siis esimiehet, sillä he vastaavat aineellisista ja henkisistä toimintaedellytyksistä. Johtotyössä esimiehellä on erilaisia välineitä organisaation ja ihmisten kehittämiseksi. Kehityskeskustelu on muovautunut aikojen edetessä erääksi keskeiseksi johtamisen välineeksi. (Aarnikoivu 2010, 63.)

Kehityskeskustelun hyväksyminen on tärkeää organisaatioiden johtamistoiminnassa, sillä se mahdollistaa arvoperustaisen johtamisen väylän. Sen tulisi olla tila ja paikka, jossa esimies ja työntekijä voisivat käydä rauhassa keskustelua. Tämä täyttäisi Pekka Himasen vuonna 2004 laatiman tulevaisuusraportin mukaan seuraavat arvot: yhteisöllisyys, luottamus ja välittäminen. Näiden arvojen toteutuessa, tuloksena olisi hyvä johtamistyö ja parempi työhyvinvointi ja kannustava, välittävä ja luova organisaatio. (Vesterinen 2006, 140–141.)

### *Johtamistapoja*

Suorituksen johtaminen eli performance management syntyi, kun johtaminen ja esimiestyö alettiin leikkaaman pienempiin ja helpompiin kokonaisuuksiin. Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, miten esimies omalla osuudellaan voi vaikuttaa alaisen osaamiseen omissa työtehtävissään. (Kauhanen 2010, 54.)

Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, sillä se vaikuttaa moniin henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Yksinkertaisesti suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio ovat tietoisia:

- mitkä ovat yrityksen avaintavoitteet
- mikä on toiminnan tarkoitus
- mitä ovat palautejärjestelmät ja miten ne toimivat
- mitä osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on ylläpitää jatkuvaa suorituksen parantamista ja kehittämistä. Prosessissa keskeisinä vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa organisaation ja yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Siinä keskitytään enemmän kehittämiseen, seurantaan ja valmentamiseen, ja painopiste on nykyisyydessä ja tulevaisuudessa sekä arvioinnin kehittämisessä. (Sydänmaanlakka 2000, 75–77.)

Suorituksen johtaminen tapahtuu yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Olennaisen tärkeät työkalut suorituksen johtamisessa ovat päivittäisjohtaminen, *suunnittelu- ja kehityskeskustelut* sekä suunnittelukokoukset. Normaali päivittäisjohtaminen luo hyvän perustan suorituksen johtamiselle, suunnittelu- ja kehityskeskustelut käydään yksilötasolla ja taas suunnittelukokoukset käydään tiimin ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2000, 77.)

Suorituksen johtamisessa tärkeimmät työkalut ovat juuri suunnittelu- ja kehityskeskustelut, joiden tavoitteena on yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. Keskustelun tarkoituksena on nimittäin parantaa suoritusta ja avointa kommunikaatiota. On tutkittu, että puutteellinen kehityskeskustelu vaikuttaa suorituksen johtamisen laatuun ja näin ollen sen toteuttaminen on kriittistä. (Sydänmaanlakka 2000, 85–87.)

Osaamisen johtamisessa on taas kyse jatkuvasta osaamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Tämä on olennaisen tärkeää, jotta organisaatio olisi kykeneväinen suoriutumaan tehtävistään ja saavuttamaan tavoitteensa. Joidenkin määrittelyjen mukaan osaamisen johtaminen on uuden osaamisen luomista ja sen jakamista inhimillisten prosessien näkökulmiin. (Coates 1999, 6–9.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation järjestelmien, infrastruktuurin, mittareiden, toimintamallien ja koko kulttuurin muokkaaminen ja kehittäminen sellaiseksi, että ne tukevat osaamisen jakamista, kumuloitumista ja koordinoitua kohti visiota. (Kirjavainen 1999, 135–194.)

Osaamisen johtaminen on strateginen veto, jota käytetään organisaation henkilöstön kehittämisessä. Tämän johtamislähestymistavan lähtökohdan erityispiirteenä on lähteä tarkastelemaan osaamista yrityksen strategioista, tavoitteista ja visioista. Kriittisiä kysymyksiä ovat: mikä on tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tarvitaan? Samalla määritellään, mikä on tämän organisaation ydiosaaminen, joka toisi kilpailue-

tua yritykselle. Näin varmistetaan, että ydinosaaminen konkretisoituu osaamiseksi organisaation eri tasoilla. (Juuti & Vuorela 2002, 57.)

Osaamisen johtaminen lähtee käytiin, kun määritellään nykyistä osaamista eli ydinosaamista. Määritellään muun muassa: mitä osaamista on, mitä osaamista tarvitaan ja mistä osaamisesta voidaan luopua? On tarkasteltava nykyhetken osaamistarvetta ja peilattava sitä 2–3 vuoden aikajänteellä. Tämän avulla syntyvistä tuloksista kehitetään kehityssuunnitelma, joka sitten viedään toteutuksen tasolle. Määrittelyn vaiheessa olennaisinta ovat kehityskeskustelut ja niiden onnistuminen. (Sydänmaanlakka 2000, 145.)

Osaamisen johtamisessa käydään läpi monia eri tasoja, kuten organisaatiota, divisioonaa, yksiköitä, osastoja, tiimejä ja yksilöitä. Siinä tarkastelu painottuu strategiseen tasoon, jonka kohdeilmionä on jokin organisaatioon liittyvä asia. Osaamisen johtamisen vahvana työkaluna toimivat *kehityskeskustelut*, jotka tulisi viedä yksilötasolle. (Viitala 2004, 14.)

Tiivistettynä voidaan nähdä, että näissä molemmissa johtamisnäkökulmissa kehityssuunnitelmilla sekä kehityskeskusteluilla on merkittävä osuus. Voidaan nähdä, kuinka molemmissa johtamisnäkökulmissa tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan tietoa alaisista, esimerkiksi heidän osaamisestaan, motivaatiostaan ja kehittämiskohteistaan. Kehityskeskustelut toimivat tässä avaintekijänä ja tietolähteenä. On siis muistettava, että kehityskeskustelut sekä muut keskustelut, joissa keskustellaan omasta osaamisesta ja kehittymisestä, ovat tärkeitä ja kriittisiä, sillä niistä saadaan organisaation kannalta hyödyllistä tietoa.

Kehityskeskustelun ei pitäisi olla esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan sen tulisi olla olennainen osa johtamisjärjestelmää ja osa esimies-alaisyhteistyötä. Kaiken kaikkiaan, jotta organisaatio pystyy reagoimaan uusiin haasteisiin ja ympäristön muutoksiin, sen toimintatapojen ja arvojen on oltava tasapainossa ja kehityskeskustelut ovat osa tasapainon muodostamiseksi. Kehityskeskustelu on oleellinen osa ketjussa, joka johtaa ja pitää yrityksen vision päivittäisessä työssä. (Vesterinen 2006, 144.)

Lukuisissa tutkimuksissa on myös todettu, että kehityskeskustelut ovat tarpeellisia organisaation johtamisjärjestelmässä. Niiden on todistettu vaikuttavan voimakkaasti lähes kaikkeen, kuten esimiestyöhön, vaikutusmahdollisuuksiin, jatkuvaan oppimiseen, toiminnan kehittämiseen, tiedonkulkuun sekä tunnustuksen saamiseen ja paremman suorituksen kannustamiseen. (Vesterinen 2006, 144.)

Kaiken kaikkiaan tulevaisuuden esimieheltä ja johtoryhmältä vaaditaan kommunikointikykyä kiireiden keskellä. Heidän tulisi olla kiinnostuneita alaisistaan, sillä ovathan he yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Tulevaisuudessa kehityskeskusteluiden käynnistäminen ei ole vain esimiehen tehtävä vaan myös alaiset voivat tehdä aloitteen. Hyvässä organisaatiossa kaikki osapuolet ottavat vastuun sekä omasta että organisaation kehityksestä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 162.)

### 3 Kehityskeskustelun hyödyt

Koko organisaatiolle kehityskeskustelut ovat työväline kehittymisen seurantaan, palautteenantoon, motivoinnin ylläpitämiseen ja lisäämiseen sekä työhyvinvoinnin parantamiseen. Kehityskeskustelun tärkeimpiä hyötyjä ovat organisaation kehittämisen mahdollisuus sekä kommunikaatiolaadun parantaminen. Voidaan nähdä, että koko organisaatio kehittyy, kun työntekijä kehittyy ihmisenä ja ammatissaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Kehityskeskusteluiden sanotaan parantavan koko organisaation kommunikointikykyä, kun kehityskeskustelut otetaan työpaikalla käyttöön ja, jonka myötä työntekijät pääsevät kehittämään omia keskustelutaitojaan. Keskustelutaitojen kehittämisen lisäksi niiden sanotaan antavan eloa myös muihin keskusteluihin, kuten esimerkiksi tavallisiin työkeskusteluihin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98.)

Koko organisaatiolle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden siihen, että keskustelukumppanit oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja näin sen sanotaan parantavan ihmisen työniloa sekä sitouttavan itse työhön. Sen avulla myös energiaa syövä arvailu vähenee. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuutta, luo edellytykset kuuntelemiselle, tuo oikeudenmukaisuutta ja se on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisen jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista. (Aarnikoivu 2010, 64.)

Kehityskeskusteluista on monia hyötyjä ja monien eri lähteiden mukaan hyödyt ovat moninaisia. Scott-Lennonin (1999, 14) mukaan kehityskeskustelun tärkeimmät hyödyt ovat koko organisaatiolle 1) työtehtävien parempi ymmärrys, 2) toiminnan todellisiin tarpeisiin keskittyminen, 3) sisäisen viestinnän paraneminen sekä 4) johdon sitoutuminen.

Kehityskeskustelut antavat organisaatiolle myös mahdollisuuden käsitellä organisaation visioita ja tavoitetilaa, jota sitten liitetään osaksi ryhmän sekä työntekijän työhön. Siinä niin ikään ankkuroidaan työntekijä ja hänen työpanoksensa kokonaisuudeksi. Sen avulla puretaan työntekijöiden työ konkreettisiksi tavoitteiksi ja samalla kirkastetaan ryhmätason tavoitteet. Kehityskeskusteluissa myös käydään läpi ja kirkastetaan jokaisen työn-

tekijän panosta siihen, että saavuttaako hän organisaation tavoitteet vai ei. Strategian näkökulmasta kehityskeskustelut ovat keino, jossa tarkastellaan erilaisia keinoja tavoitteiden pääsemiseksi ja se peilataan arkipäivän työhön. (Aarnikoivu 2010, 66.)

Nykypäivisin esimiehet ja alaiset elävät kiireiden keskellä, jonka takia toisen työtehtävien perusasioita ei ymmärretä kunnolla. Onnistuneen suoritusten arviointijärjestelmällä helpotetaan ymmärryksen kehittämistä. Tämä edellyttää kuitenkin suoran ja säännöllisen vuorovaikutuksen aikaansaamista, yksilön työsuorituksen arviointia ja ymmärrystä ja keskittymistä itse työtehtäviin. Kehityskeskustelujen hyötyjä ei voida kuitenkaan täysin saavuttaa, jos johto ei osallistu aktiivisesti arviointiin ja hallinointiin. (Aarnikoivu 2010, 70.)

Kehityskeskusteluista voidaan nähdä olevan paljon hyötyä johdolle, se on tehokkaamman johtajuuden työkalu. Kehityskeskustelujen avulla johtajalla on mahdollisuus viritellä työntekijä samaan päämäärään, arvioida työpanokset ja yhteistyömuodot. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.) Kehityskeskustelut toimivat myös esimiehen työkaluna, jolla edistetään kehittymistä, sitoutumista ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 99) kiteyttävät hyvin, että kehityskeskustelu on johdolle ensi sijassa keino, jolla

- varmistetaan, että oikea henkilö työskentelee itsellensä oikeassa työtehtävässä
- kehitetään organisaatiota ja pyritään tehokkuuteen
- varmistetaan, että kaikki ovat samalla linjalla
- seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia itse työhön ja erilaisia yhteistyömuotoja
- selvitetään työntekijän motivaatiotekijät.

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle juuri mahdollisuuden pysähtyä hetkeksi ja mennä työntekijän kanssa syvemmälle kuin työn arjessa tapahtuvassa keskustelussa. Se antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa visiota, missiota, strategiaa ja arvoja. Se myös antaa tilaisuuden oppia tuntemaan alaista, heidän osaamista ja kehittymistarpeita, sekä halukkuutta ja uskallusta kehittyä. Kehityskeskustelu antaa myös esimiehelle mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen. (Aarnikoivu 2011, 74.)

Kehityskeskusteluissa saadaan usein myös hyödyllistä tietoa alaisen motivaatiosta. Keskusteluissa nousee esille usein motivaatioon vaikuttavat arvot, joita voidaan käyttää hyväksi sitten työntekijän eduksi. On hyvä muistaa motivaation moninaisuudesta sekä tärkeästä merkityksestä. (Valpola 2002, 122.) Kehityskeskustelut eivät vaikuta vain työntekijöiden motivaatioon vaan ne vaikuttavat myös organisaation johtoon. Yksinkertaisesti kehityskeskustelut antavat johdolle myös mahdollisuuden kertoa työryhmälle ja työntekijöille heidän tarpeistaan. Kun alaiset tyydyttävät johdon tarpeita, on todennäköisempää, että johto on myös motivoitunut jatkamaan työtään. Näin kehityskeskustelut voivat siis vaikuttaa molempien osapuolien motivaatioon, ja sitä kautta myös sitoutumiseen. (Kauhanen 2006, 107.)

Toiminnan kehittämiseen ja seurantaan kuuluvat vahvasti myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Myös hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu, että kehitettävää palautetta annetaan ja vastaanotetaan puolin ja toisin. Palaute on kehittymisen edellytys ja sen merkitys on olennainen osa kehityskeskusteluita. Tavoitteiden merkitys vesittyy, jos niitä ei seurata eikä niistä saada palautetta. Kehittävä palaute tulkitaan usein myös välittämisenä ja kiinnostuksena. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden antaa työntekijälle onnistumista koskevaa että korjaavaa palautetta. Kehityskeskustelu antaa myös esimiehelle tilaisuuden saada palautetta omasta työstään ja onnistumisestaan. Näin se antaa esimiehelle mahdollisuuden pohtia omaa onnistumistaan ja sitä kautta myös kehittyä esimiehenä. (Aarnikoivu 2011, 147.)

Sen lisäksi, että kehityskeskusteluita omataan usein johdon työkaluna, on tärkeää, että näkökulmaa laajennetaan myös alaisiin. Kehityskeskustelut toimivat myös yhtäläillä alaisen työkaluna. Kehityskeskustelut antavat alaiselle mahdollisuuden pysähtyä ja miettiä itsellensä tärkeitä asioista ja keskustella niistä syvällisemmin esimiehen kanssa. Kehityskeskustelut antavat työntekijöille mahdollisuuden keskustella teemoista, jotka liittyvät työntekijöiden omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työsuoritukseen. (Aarnikoivu 2011, 75.)

Alaiselle kehityskeskusteluiden suurimpina hyötyinä voidaan nähdä olevan se, että se toimii ikään kuin työkaluna alaisen kehittymiseen sekä ihmisenä että ammatissa. Se antaa alaiselle hetken, jolloin alainen voi pohtia omaa osaamistaan, työkuvaansa, tule-

vaisuuden suunnitelmiaan ja kehittymistarpeitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Kehityskeskustelut antavat alaisille mahdollisuuden myös saada tukea ja apua vaikeisiin kysymyksiin, ja mahdollisuuden saada tietää, kuinka hänen työpanostukseensa suhtaututaan. Kehityskeskustelut toimivat niin ikään inhimillisten perustarpeiden tyydyttämisessä; työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee kuuluvansa yhteisöön ja kokee olevansa arvostettu ja saavansa palautetta työpanoksestaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 100) tiivistävät kehityskeskustelun antavan työntekijöille mahdollisuuden:

- päästä puheisiin esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin
- kertoa työpaikan todellinen tilanne
- selvittää ryhmätyön toiminta
- esittää ideoita kuinka työtä voitaisiin kehittää paremmaksi
- selvittää omat henkilökohtaiset päämääränsä ja oma kehitystarpeensa.

Kehityskeskustelu antaa työntekijöille mahdollisuuden tulla kuunnelluksi, ilmaista ideoitaan, toiveitaan ja ajatuksiaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99). Se antaa mahdollisuuden antaa oma panostus tavoitteiden saavuttamiseksi, kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, saada tietoa organisaation tilasta sekä se antaa mahdollisuuden pohdita omaa rooliaan suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelu antaa myös mahdollisuuden antaa palautetta esimiehelle ja sitä kautta oppia tuntemaan esimiestä paremmin. (Aarnikoivu 2011, 74–75.)

Kaiken kaikkiaan kehityskeskusteluilla nähdään olevan monia vaikutuksia, ne nähdään reagoivan ketjureaktiona työntekijän, motivaatioon, palautteen saamiseen ja antamiseen, ja näiden kautta se sitten vaikuttaa myös työntekijän työhyvinvointiin. (Vesterinen 2006, 139–140.)

## 4 Kehityskeskusteluprosessi

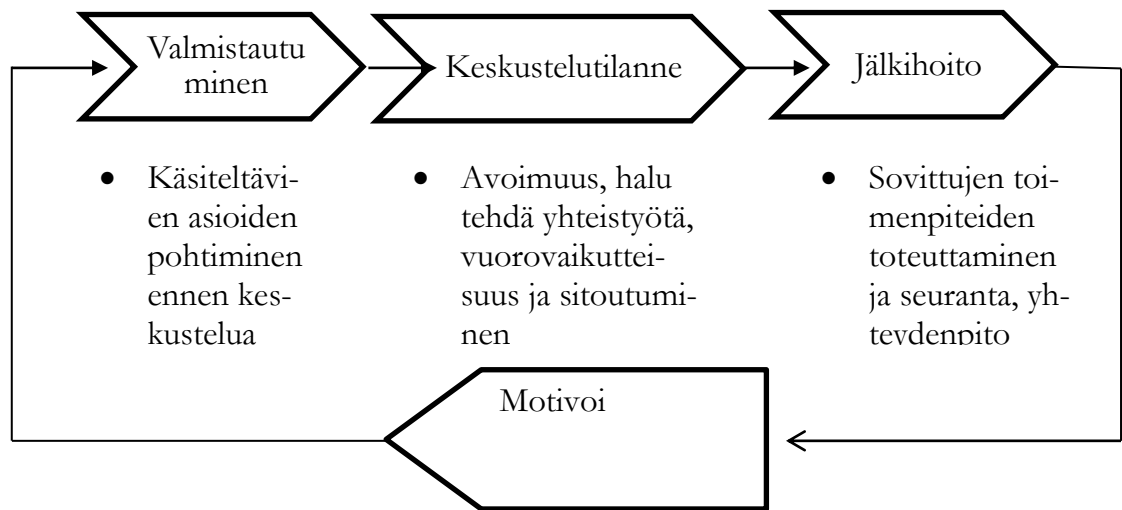
Tässä luvussa käsitellään itse kehityskeskusteluprosessia, mistä se lähtee käyntiin ja miten kehityskeskusteluita tulisi ylläpitää ja saattaa loppuun, jotta työntekijät olisivat tyytyväisiä. Luvussa käydään kehityskeskusteluprosessia läpi vaiheittain.

Kehityskeskusteluja suositellaan käyvän vähintään kaksi kertaa vuodessa, ja siihen tulisi varata riittävästi aikaa. Käytäntö on osoittanut, että puolitoista tuntia on riittävä aika ja jos keskustelu venyy tästä, tulisi sopia uusi aika. (Jaakkola ym. 2006, 50.)

Aarnikoivun (2010, 79–80) mukaan, jotta voidaan puhua organisaation kehityskeskusteluprosessista, sen tulisi täyttää seuraavia kriteereitä:

- 1) alainen käy keskustelua lähiesimiehen kanssa, joka tuntee ja tietää sekä pystyy arvioimaan alaisen työskentelyä
- 2) keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja se on jatkumo
- 3) keskustelu hyödynnetään henkilöstön ja johtamisen kehittämisen työkaluna
- 4) keskusteluaikankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu etukäteen
- 5) keskustelu dokumentoidaan
- 6) kehityskeskustelussa sovittuja asioita seurataan myös arjen askareissa.

Kehityskeskusteluprosessi voidaan kuvata hyvin Aarnikoivun (2010, 80) esittämässä kuviossa. Kehityskeskustelu prosessi voidaan nähdä rakentuvan kolmesta eri osasta: 1) valmistautuminen, 2) keskustelutilanne ja 3) jälkihoito ja seuranta. Kehityskeskustelun jokainen vaihe on kriittinen kehityskeskustelun onnistumisen näkökulmasta, ja se myös heijastuu kehityskeskustelun onnistumiseen. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kehityskeskusteluprosessi (Aarnikoivu 2010, 80)

Kuten kuvio 1 kertoo, että kehityskeskusteluprosessissa lähdetään ensimmäisenä liikkeelle valmistautumisesta eli pohditaan käsiteltäviä asioita. Seuraavana on itse keskustelutilanne, jossa tärkeinä tekijöinä ovat avoimuus, vuorovaikutus ja yhteistyökyky. Tämän jälkeen päästään jälkihoitoon, jossa kriittisinä tekijöinä ovat toimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta. Näiden toteutuessa työntekijä on motivoitunut ja myös halukas tulemaan seuraaviin kehityskeskusteluihin.

Seuraavissa luvuissa käsitellään yksityiskohtaisemmin kuvio 1 kohtien läpikäymistä.

#### 4.1 Valmistautuminen

Niin kuin voidaan nähdä kuviossa 1, kehityskeskusteluprosessi lähtee liikkeelle valmistautumisesta. Valmistautuminen on hyvin kriittistä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta, sillä valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat nimittäin edellyttävät poikkeuksetta ennakkoon pohtimista. (Aarnikoivu 2010, 87.)

Sitoutuminen ja huolellinen kehityskeskusteluun valmistautuminen edellyttää, että työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. Tällä tavoin

varmistetaan, että molempien motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa ja myös valmistautuminen ajallisine panoksineen nähdään tarpeellisena. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Esimieheltä se vaatii muun muassa ajan käytön suunnittelua, alaisen yksilöllisen suorituksen arviointia, keskustelun kulun etukäteissuunnittelua, alaisen taitojen kehittämissuunnitelmaa ja alaisen valmistautumisen ohjaamista. (Scott-Lennon 1995, 54.) Esimiehen tulisi myös pohtia seuraavan kauden tavoitteita, kartoittaa tehtävankiertomahdollisuuksia ja urapolkua yrityksessä sekä kertoa mahdollisista koulutusmahdollisuuksista. Esimiehen tulisi myös pohtia oman toimintansa onnistumista, vahvuuksia ja kehityskohteita esimiehen työssä suhteessa työntekijään. (Aarnikoivu 2010, 90.)

Tavallisemmin esimies tekee aloitteen kehityskeskustelusta, aika ja paikka sovitaan etukäteen niin, että molemmat osapuolet osaavat valmistautua sekä henkisesti että käytännössä. Esimiehen tulisi suunnitella ajankäyttöä hyvin etukäteen, sillä se helpottaa keskittymistä olennaisiin asioihin kehityskeskustelun aikana. Hänen tulisi myös erityisesti suunnitella keinoja, joilla hän ottaa alaisen mukaan keskusteluun, kehityskeskustelun painopiste on nimittäin siinä, että keskustelu on kaksisuuntainen. (Scott-Lennon 1995, 54.)

Esimiehelle valmistautuminen voi sisältää myös kehityskeskustelulomakkeiden päivittämistä tai laatimista ja tiedotustilaisuuden pitämistä kehityskeskustelusta. Tilaisuudessa olisi hyvä käydä läpi kehityskeskustelun sisältö ja toteutukseen liittyvät perusasiat, korostaa sen merkitystä ja ohjeistaa valmistautumiseen. Esimiehen valmistautuminen ei vain auta häntä itseään vaan se myös vakuuttaa alaisen siitä, että esimies välittää ja, että kehityskeskustelu on hänelle hyödyksi ja eduksi. (Torrington, Hall & Stephen 2002, 389.)

Alaiselle valmistautuminen merkitsee oman tilanteensa syvällistä pohtimista, hänen tulisi kerrata toimenkuvaansa, pohtia työtehtäviään ja kartoittaa omaa vastuualuettaan. Tulisi miettiä omia motivaatiotekijöitä, mitkä tehtävät motivoivat ja mistä tehtävistä haluaisi mahdollisesti luopua, sekä arvioida omaa suoritustaan. Alaisen tulisi pohtia omaa uraansa ja kartoittaa osaamisen vahvuudet ja kehityskohteet. Alaisen tulisi pohtia myös esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. (Aarnikoivu 2010, 87–88.)

Jos alaiset eivät valmistaudu kehityskeskusteluun, niin on hyvin todennäköistä, että alaisella on vaikeata tuoda esille vaikeita asioita, ei alainen myöskään kykene parhaalla mahdollisella tavalla perustelemaan näkemyksiään ja mielipiteitään käsiteltävistä asioista. Tällöin ei myöskään asioihin päästä pureutumaan syvällisesti. (Aarnikoivu 2010, 87–88.)

Valmistautumista edesauttaa, kun molemmilla osapuolilla on samanlaiset materiaalit, esimerkiksi kehityskeskustelulomake. Olennaisinta lomakkeiden käytössä on muistaa, että lomakkeita tulisi käyttää vain keskustelun tukivälineenä. (Valpola 2002, 149.)

Valmistautumisessa tärkeänä osa-alueena pidetään omien tavoitteiden ja suoritusten pohtimista. Esimiehen sekä alaisen tulisi sopia jo ennakkoon keskustelun tavoitteista sekä keskeisestä sisällöstä siitä mistä tullaan keskustelemaan. Tavoitteiden tarkastelussa alaisen tulisi tarkastella omia työtehtäviään, niiden suoriutumista, asetettuja tavoitteita sekä käydä läpi tuloksia. Niissä voidaan ottaa huomioon esimerkiksi: Onko tavoitteisiin päästy kuluneen vuoden aikana? Ovatko keskeiset päämäärät sekä tavoitealueet yhä voimassa? Jos tavoitteisiin ei ole päästy, niin mitkä olivat mahdolliset syyt siihen? (Scott-Lennon 1995, 53.)

Kun esimies sekä alainen ovat valmistautuneet keskusteluun, molemmat kantavat tällöin vastuun keskustelun onnistumisesta. Voidaan nähdä, että ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee myös kehityskeskusteluprosessin onnistumisessa. (Aarnikoivu 2010, 91.)

## **4.2 Keskustelutilanne**

Valmistautumisen jälkeen voidaan mennä itse kehityskeskustelun tilanteeseen. Tämä vaihe voidaan nähdä kuviossa 1, jossa valmistautumisen jälkeen päästään itse keskustelutilanteeseen.

Kehityskeskustelun käynnistämisen kannalta on hyvin tärkeää, että jo heti alkuvaiheessa saadaan aikaan hyvä ja avoin tunnelma, ja näin keskustelun ”alkulämmittely” on tärkeää (kuvio 1). Tämä keskustelun ”alkulämmittely” nimittäin luo hyvän pohjan jatkolle. (Valpola 2002, 150.) Esimiehen tulisi heti rakentaa yhteys keskustelukumppaniinsa.

Keskustelun aloituksessa olisi hyvä selostaa tulosten arviointijärjestelmän perusteet organisaatiossa, keskustelun kehykset sekä painottaa molempien osallisuuden tärkeyttä. Kun keskustelun käynnistäminen on saatu aikaan, olisi hyvä käydä asialistaa läpi sekä tehdä tarvittavat muutokset. Keskustelussa arvioidaan edellistä kautta, käyttäen hyödyksi edellisen kauden keskustelumistiota sekä tehtyä arviointia. (Scott-Lennon 1995, 55.)

Kun virittäytyminen on saatu aikaan keskustelussa, niin siirrytään menneen kauden arviointiin. Menneen kauden arvioinnissa keskustellaan työtehtävistä, toimenkuvasta sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Esimiehen tulisi hyödyntää tässä faktatietoja alaisen suoriutumisesta. Esimiehen tulisi faktatietojen lisäksi tuoda esiin omia näkemyksiään ja mielikuviaan. Menneessä kaudessa tulisi käydä läpi myös palautteen antamista. Molempien osapuolten tulisi arvioida suoriutumista oppimis- ja kehittämisenäkökulmasta. On muistettava, että kehityskeskustelussa työntekijän kehittymisen lisäksi tärkeätä on myös esimiehen kehittyminen. Olennaista on myös käsitellä työolosuhteiden ja työn kehittämistä sekä käydä keskustelua työympäristöstä. (Aarnikoivu 2010, 92.)

Menneestä arvioinnista siirrytään tulevan kauden tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Suunnitellaan tulevan suunnittelukauden tärkeimmät tehtävät, mitkä ovat niiden tavoitteet sekä toimenpiteet, joiden avulla seurataan tavoitteiden toteutumista. Niille tulisi myös valita määrälliset tai laadulliset mittarit, joilla voidaan sopia kuinka seuraavan kauden tavoitteita toteutettaisiin. Tavoitteiden toteuttamisessa tulisi ottaa huomioon miten työtehtävät tulevat muuttumaan ja kuinka nämä muutokset vaikuttavat työntekijän tulevaisuuden toiveisiin. Keskustelussa tulisi tarkastella koko kulunutta vuotta, eikä keskittyä vain muutamiin viimeaikaisiin tapahtumiin. (Valpola 2002, 151.)

Menneen kauden arvioinnin ja tulevan kauden suunnittelulla saadaan selville tarvittavat kehittämistarpeet niin yksilö- kuin yksikkötasollakin. Kehityskeskustelussa arvioidaan yksilön osaamisen tasoa, kehittämistarpeita ja -keinoja. Alainen voi käyttää pohjana keskusteluille henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa sekä kehityspotentiaali arviointilomaketta. Keskustelussa olisi hyvä myös käsitellä laajemmin työyhteisöä, tiedonkulkuun ja ilmapiiiriin liittyviä asioita, avoimuutta sekä palautteen antamista ja saamista. (Valpola 2005, 151.)

### 4.3 Seuranta ja jälkihoito

Kehityskeskustelutilanteen jälkeen päästään seurantaan ja jälkihoitoon (kuvio 1). Kehityskeskustelun lopuksi olisi syytä tehdä yhteenveto, jonka avulla varmistetaan, että molemmille osapuolilla on selkeä kuva tehdyistä sopimuksista ja päätöksistä ja niiden sitoutumisesta. Yhteenvedosta olisi hyvä laatia kirjallinen dokumentti, jota voidaan käyttää muistiona seurantaan ja seuraavassa kehityskeskustelussa. Dokumentoinnin hyödyt ovat moninaiset, sillä se ei vain toimi sitoutumisen keinona vaan sitä voidaan käyttää myös johtamisessa. Kehityskeskusteluiden yhteydessä saadaan paljon arvokasta tietoa myös johdolle. Tässä vaiheessa keskustelua voidaan myös sopia alustava ajankohta seuraavalle kehityskeskustelulle. (Aarnikoivu 2010, 102.)

Kehityskeskustelun laadun turvaamiseksi ja kehittämiseksi olisi hyvin tärkeää, että kehityskeskustelun päätyttyä molemmat osapuolet arvioisivat käytyä kehityskeskustelua. Itsearviointi toteutetaan usein esimiehen toimesta ja se tulisi suorittaa enintään yhden viikon kuluttua kehityskeskustelusta. Itsearvioinnin avulla saadaan hyödyllistä tietoa keskustelun sujuvuudesta sekä sitä voitaisiin hyödyntää seuraavan keskusteluun valmistaututtaessa. Sen myötä työntekijä ja esimies ikään kuin katsovat itseään peilistä ja kohtaavat oman toimintansa kehityskeskustelussa. Tämä käytäntö tukisi molempien osapuolien henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehityskohteiden tiedostamista kehityskeskustelijana ja näin se samalla mahdollistaisi kehittymisen. (Aarnikoivu 2010, 102–105.)

Keskustelun aikana sovituista asioista tulisi pitää kiinni ja seurata. Keskustelun aikana olisi jo hyvä sopia etukäteen millaiset ohjaukset ja seurannat ovat tarkoituksenmukaisia kunkin henkilön ja hankkeen kohdalla. Esimiehelle se tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kalenterimerkintää, jossa muistutetaan toimenpiteistä. (Valpola 2002, 152.)

Näin ollen jos keskustelun aikana tehdään lupaus alaisen kanssa kehittymismahdollisuuksista tai muista seikoista, on ehdottoman tärkeää myös, että lupaukset viedään eteenpäin ja toteutetaan loppuun saakka. Ellei näin tapahdu vaarana on, että esimiehen ja alaisen välinen suhde vaurioituu ja näin siitä saattaisi aiheutua kielteisiä vaikutuksia koko organisaatiolle. (Scott-Lennon 1995, 75.) Kuten kuvioista 1 voidaan nähdä, lupauksien toteutuessa, ovat molemmat osapuolet tyytyväisiä omaan asemaansa, työtehtäviin sekä he ovat motivoituneempia tulemaan seuraaviin kehityskeskusteluihin.

#### 4.4 Kehityskeskustelun onnistumisen kriteerit

Nykyinen työelämän käytäntö, kiireellisyys sekä tutkimukset ovat osoittaneet, että kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä on dialogi eli vastavuoroisuus. Myös viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että dialoginen tapa olla vuorovaikutuksessa on kehityskeskustelun onnistumisen kriittinen tekijä. Dialogi on myös suhtautumistapa asioihin, ongelmiin ja ratkaisuun. (Bohm 1996, 20.) Voidaan ajatella, että hedelmällinen keskustelu on aina vastavuoroinen tapahtuma. Kehityskeskustelua voidaan pitää yhtenä kasvattavana vuorovaikutussuhteena. Kehityskeskustelun onnistumisen vastuu on molemmilla osapuolilla, mutta kuitenkin esimies on viime kädessä vuorovaikutusvastuussa. (Liukkonen ym. 2006, 255.)

Dialoginen ajatusmalli kehityskeskustelussa tarkoittaa käytännössä uudenlaista ajattelukykyä, jossa avoimuus ja rehellisyys ovat vahvana vaikuttajana. Dialogisessa ajatusmallissa hyväksytään toinen kumppaniksi tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen, jossa molemmat osoittavat kunnioitusta, eivät pyri hallitsemaan tai määräämään ja hyväksyvät toistensa väliset eroavaisuudet. (Vesterinen 2006, 148–150.) Toimiva dialoginen kehityskeskustelu on prosessin kaltainen, jossa molemmilla osapuolille annetaan mahdollisuus tulkita, pohtia ja vertailla omia käsityksiään toisen näkökulmasta.

Hyvä vastavuoroinen keskustelu edellyttää lyhykäisyydessään vastavuoroista 1) rehellisyyttä, 2) kunnioitusta, 3) avoimuutta ja 3) mielipiteen vapautta. Dialoginen kehityskeskustelu toimii työhyvinvoinnin edistäjänä, se auttaa ihmisiä jaksamaan, sitouttaa ja motivoi työhönsä ja organisaatioon. (Liukkonen ym. 2006, 255.)

Onnistumisen kriittisenä tekijänä voidaan kuitenkin pitää esimiehen ymmärrystä kehityskeskustelusta. Usein varsinkin pienemmissä organisaatioissa ongelmana on, että esimiehet eivät tiedä mitä kehityskeskustelu oikeasti on ja mitä se pitää sisällään. Näin olisi hyvin tärkeää, että esimiehet saisivat riittävän koulutuksen, ohjeistuksen ja konsultoinnin, jotta voisivat ymmärtää kehityskeskustelun kokonaisuutena. Täten varmistettaisiin samalla, että koko organisaatio ymmärtää kehityskeskustelun tarkoituksen ja merkityksen. (Sydänmaanlakka 2000, 98.)

Esimiehen saadessa kokonaiskuvan kehityskeskustelusta johtaja osaa motivoida työntekijän kehityskeskusteluun. Motivointi keskusteluun on yksi onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Motivointia on esimerkiksi sitä, että työntekijä on tietoinen kehityskeskustelun tarkoituksesta, mitä se tarkoittaa ja miksi niitä pidetään. Työntekijän tulisi olla tietoinen, että kehityskeskustelu eroaa tavallisesta työkeskustelusta. Esimiesten on siis muistettava, että vaikka työntekijä ei usko tarvitsevansa organisaation tukea kehityskeskustelulla, organisaatio voi osoittaa kehityskeskustelulla tarvitsevansa ja arvostavansa työntekijää. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 118.)

Yhtä merkittävänä tekijänä pidetään myös halukkuutta rakentavan palautteen antamiseen sekä sen vastaanottamiseen. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että vain palautteen saaminen voi viedä kehitystä eteenpäin. Esimiehen tulisi antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa omista mielipiteistään ja onnistumisistaan. Esimiehen ei pitäisi vain kertoa alaiselle, mitä tämä on saanut aikaan, vaan hänen tulisi antaa alaiselle itse sanoa ääneen missä hän on onnistunut. Palautteenantaminen ja saaminen ovat hyvin tärkeä osa kehityskeskusteluprosessia. (Maunula 1995, 17–18.)

Kehityskeskustelun tärkeinä onnistumisen kriteereinä voidaan myös pitää edellisen kappaleen kehityskeskusteluprosessin vaiheiden tarkkaa läpikäymistä. Aarnikoivu (2011, 89) kuitenkin lyhyesti tiivistää, että onnistunut kehityskeskustelu täyttää seuraavat kriteerit:

- alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa
- keskustelu käydään säännöllisesti ja se toteutetaan jatkumona
- keskustelu on dialoginen
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstö kehittämisen työkaluna
- keskustelu ajankohta on sovittu ennakkoon ja molemmat osapuolet ovat valmistautuneet etukäteen
- keskustelu dokumentoidaan
- kehityskeskusteluiden päätteeksi syntyneet kehittämiskohteita seurataan ja toteutetaan.

Sydänmaanlakka kirjassaan (2000, 97) taas toteaa, että kehityskeskustelun tärkeimpinä onnistumisen tekijöinä ovat esimiehen sekä alaisen valmistautuminen. Onko esimies antanut esimerkiksi ohjeet valmistautumista varten? Onko alainen itse valmistautunut keskusteluun ja ymmärtääkö hän oman aktiivisen roolinsa? Sydänmaanlakka myös pitää tärkeänä ilmapiirin avoimuutta, jotta omia näkemyksiä olisi helppo tuoda esille, tulisi

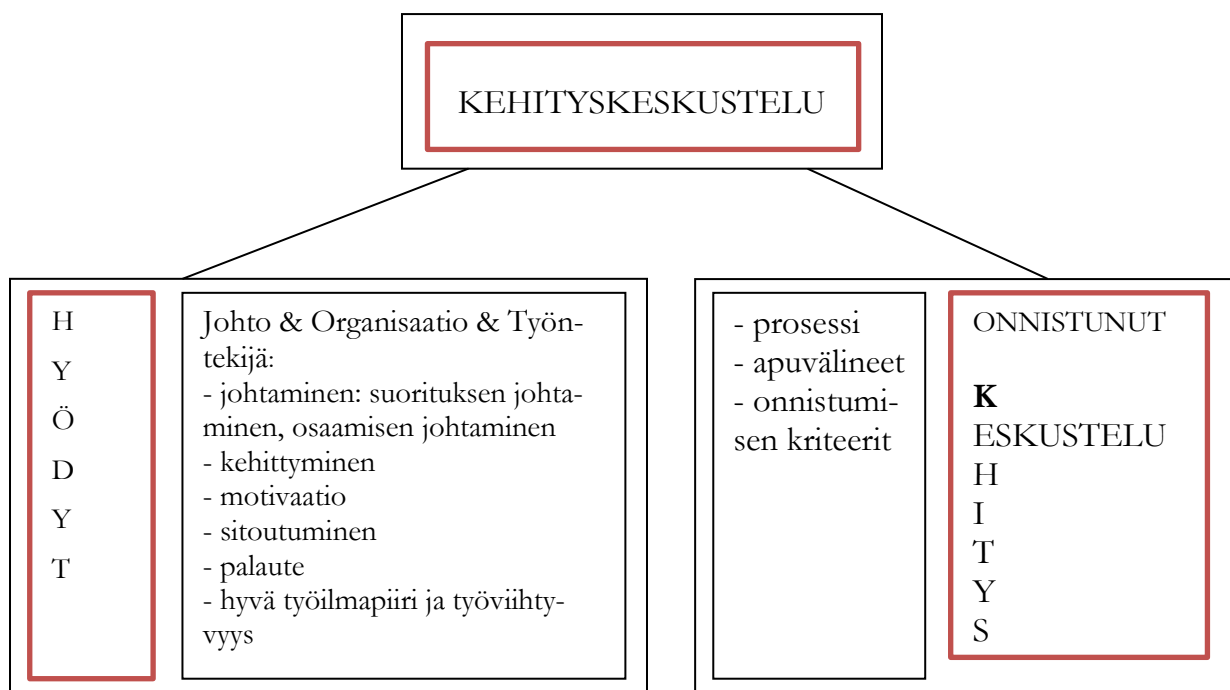
käsitellä myös avoimesti yhteisistä kehittämiskohteista sekä laadittava sen pohjalta kehityssuunnitelma. Onnistumisen tekijöinä voidaan pitää myös kykyä vastaanottaa palautetta ja sitä tulisi pyytää aktiivisesti. (Sydänmaanlakka 2000, 98.)

Lyhykäisyydessä onnistumisen kriteereinä ovat kehityskeskusteluprosessin tarkka läpikäyminen valmistautumisesta seurantaan saakka. Keskeistä prosessin lisäksi on ymmärtää kehityskeskustelun tarkoitus, motivoida kehityskeskusteluun ja muistaa vastavuoroisuuden tärkeys keskustelussa.

## 5 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ytimenä toimii kehityskeskustelu, jonka ympärille rakentuvat kehityskeskustelun hyödyt ja kehityskeskusteluprosessin onnistuminen. (Kuvio 2.)

Viitekehys koostuu kirjallisuuden pohjalta esitettyihin kehityskeskustelujen hyötyihin sekä siihen, miten onnistutaan kehityskeskustelu prosessissa ja mitkä ovat kehityskeskustelun onnistumisen kriteerit. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

Kehityskeskusteluiden hyötyjä on tutkittu useissa tutkimuksissa ja on todettu, että kehityskeskusteluista on enemmän hyötyä kuin haittaa. Kehityskeskusteluista on hyötyä koko organisaatiolle, sekä johtoryhmälle että työntekijöille. Kuten kuviosta 2 voidaan nähdä, kehityskeskustelun hyötyinä voidaan pitää kehittymistä, motivaation ylläpitämistä, sitouttamista, palautteen antamista ja saamista, sekä sen avulla ylläpidetään hyvää työilmapiiriä ja työviihtyvyttä.

Kehityskeskusteluiden tärkeimpänä hyötynä voidaan pitää kehittymistä. Kehityskeskustelut ovat nimenomaan ihmisen kehittymisen työväline, sen avulla saadaan muun muassa tietoon työntekijän osaaminen, kehittymistarpeet sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Kehityskeskusteluita voidaan pitää näin ihmisen työkaluna kehittymisessä sekä ihmisenä että ammatissa. Useat tutkimukset ovat saaneet selville, että onnistuneet kehityskeskustelut lisäävät motivaatiota, sitä kautta myös saavat työntekijän sitoutuneemmaksi.

Kehityskeskusteluiden avulla saadaan myös tietoon työntekijän motivaatiotekijät sekä nykyinen motivaationtaso omaan työasemaan ja työtehtäviin. Kehityskeskusteluiden tärkeimpänä hyötynä nähdään olevan rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palaute on osa kehittymistä, motivoimista sekä sitouttamista. Ilman palautetta ihminen tuntee työnsä olevan merkityksetöntä. Kehityskeskustelut antavat sekä esimiehelle että työntekijälle mahdollisuuden antaa toisille palautetta ja sitä kautta kehittyä.

Lyhykäisyydessä kehityskeskustelut antavat työntekijälle tauon miettiä omaa osaamistaan, kehittymistään, kehityskohteitaan sekä omia tulevaisuuden suunnitelmiaan. Se antaa työntekijälle myös mahdollisuuden kertoa avoimesti mielipiteistään ja ottaa esille mieltä painavat asiat. Kehityskeskusteluiden avulla työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omiin mahdollisuuksiinsa.

Johdolle sekä esimiehille kehityskeskustelut ovat mahdollisuus saada täydellinen tietopaketti työntekijästä, hänen motivaatiostaan, sitoutumisestaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. Näin se toimii ikään kuin johdon työvälineenä. Sen avulla johto voi jalkauttaa työntekijän yrityksen strategioihin, saada hänet ymmärtämään paremmin yrityksen visiota ja missiota sekä saada työntekijä sitoutumaan yrityksen pidemmän tähtäimen suunnitelmiin. Kehityskeskustelut eivät ole tärkeitä vain johtoaseman hoidossa vaan se on myös kriittinen tekijä eri johtamismuodoissa, kuten suorituksen johtamisessa ja osaamisen johtamisessa. Näissä molemmissa johtamisen muodoissa kehityskeskustelut toimivat kriittisenä tekijänä.

Koko organisaatiolle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden kehittää organisaatiota henkilöstön yksilöllisen kehittymisen kautta, ne parantavat yhteistyöilmapiiriä, sen avul-

la keskinäinen ymmärrys lisääntyy sekä se toimii apuvälineenä henkilöstösuunnittelussa, kehittämisessä ja suunnittelussa.

Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelut antavat molemmille osapuolille, sekä esimiehelle että työntekijälle tietoa tavoitteista, kehitymisestä, työhyvinvoinnista, sitoutumisesta ja motivaatiosta. Kehityskeskustelut toimivat niin sanottuna hyvänä tietolähteenä esimiehelle ja työntekijälle, se antaa mahdollisuuden purkaa paineita, kertoa avoimesti mieltä painavat asiat, antaa ja saada palautetta sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan urakehitykseen.

Kuten olen aikaisemmin maininnut teoriaosuudessa, kehityskeskusteluprosessin onnistuminen vaatii kehityskeskusteluprosessin tarkkaa läpikäymistä. Se vaatii sekä esimiehellä että työntekijältä sitoutumista ja erityisesti valmistautumista. Kehityskeskusteluun valmistautuminen on kriittisin vaihe, sillä sen vaikutukset heijastuvat prosessin eri kohdissa. Valmistautuminen tarkoittaa usein monien asioiden pohtimista, kuten tulevaisuuden tavoitteita, omaa nykytilaa, työtehtäviä ja omaa työnkuvaa. (Kuvio 2.)

Tulisi myös muistaa, että kehityskeskusteluprosessin onnistumiseen vaikuttavat olennaisesti vastavuoroisuus eli dialogi. Vuorovaikutus keskustelun aikana on todella tärkeää, siten saadaan aikaiseksi mahdollisemman avoin ja monipuolinen keskustelu. Dialogisessa keskustelussa vallitsee tasa-arvo ja keskustelu on avointa, kunnioittavaa ja mielipiteen ilmaiseminen on helppoa.

Muita kriittisiä tekijöitä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta ovat työntekijän ymmärrys kehityskeskusteluiden merkityksestä, työntekijöiden motivointi kehityskeskusteluun ja sekä mahdollisten apuvälineiden kehityskeskusteluiden ja -lomakkeiden päivitys. Esimiehen tulisi saada työntekijä ymmärtämään, että kehityskeskustelu ei ole työväline hänelle vaan se on myös työväline organisaation käyttöön tulevaisuuden tavoitteisiin pääsemiseksi.

## 6 Amerikkalainen Kauppakamari

Amerikkalainen Kauppakamari Suomessa, The American Chamber of Commerce in Finland (The AmCham Finland), on Suomen johtava kansainvälinen bisnesyhteisö. Yhdistys perustettiin viidenkymmenen perustajayrityksen johdosta syyskuussa vuonna 2005, jonka jälkeen toiminta lähti kasvamaan nopeasti ja on laajentunut vuosi vuodelta. Kaiken kaikkiaan Amerikkalaisia Kauppakamareita on maailmanlaajuisesti 115. (Helenius, K. 6.3.2012.)

Amerikkalainen Kauppakamari on ei-poliittinen ja voittoa tavoittelematon suomalainen yhdistys, jonka tavoitteena on edistää Suomen ja Yhdysvaltain välisiä kaupallisia suhteita ja siten samalla kehittää eteenpäin Suomen kansainvälistä toimintaympäristöä. Amerikkalaisen Kauppakamarin agendana on myös kansainvälisten huippuosajien saaminen Suomeen sekä pitäminen Suomessa. (Helenius, K. 6.3.2012.)

Amerikkalaiseen Kauppakamariin kuuluu 260 jäsenyritystä, joita yhdistää halu edistää suomalaista liiketoimintaympäristöä kansainvälisemmäksi. Jäsenyrityksestä 42 % on ulkomaisten yritysten tytäryhtiöitä ja 58 % on suomalaisia yrityksiä. Jäsenyrityksinä löytyvät kaiken kokoiset yritykset, pienistä isoihin. Niitä on esimerkiksi muutaman hengen start-up-yrityksistä, isoihin globaaleihin yrityksiin, jotka edustavat erilaisia toimialoja. (Helenius, K. 6.3.2012.)

Yhdistys ei saa mitään ulkopuolista rahoitusta vaan 80 % toiminnasta rahoitetaan jäsenmaksuilla ja, jonka lisäksi yhdistys kerää varoja tilaisuuksien sisäänpääsymaksuilla ja sponsoriyhteistyöllä. (Helenius, K. 6.3.2012.)

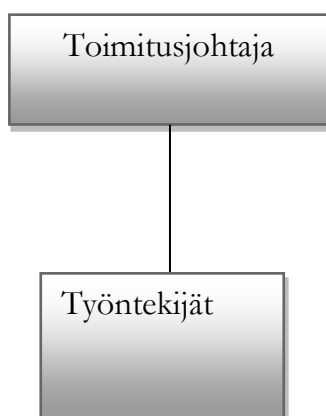
Amerikkalaisen Kauppakamarin palveluiden peruspilareina toimivat yhteiskunnallinen vaikuttaminen, verkottumispalvelut sekä kriittisen bisnesinformaation tuottaminen sekä sen välittäminen jäsenille. (Helenius, K. 6.3.2012.)

Ylintä päätösvaltaa yrityksen toiminnassa ja asioissa käyttää yhdistyksen vuosikokous, joka valitsee hallituksen. Hallitus toimii kahden vuoden kautena kerrallaan. Hallituksessa edustetut yritykset ovat esimerkiksi Pöyry, TBWA, Google, IBM, DFJ Esprit, Man-

datum Life, Nokia, Rovio Sanoma Magazines ja UPM-Kymmene. (Helenius, K. 6.3.2012.)

### *Organisaatio*

Amerikkalaisen Kauppakamarin konserniin kuuluvat toimitusjohtaja, kahdeksan vakituista työntekijää ja muutama osa-aikainen työntekijä. Kaikilla vakituisilla työntekijöillä on omat vastualueensa, joita ovat mediasuhteista vastaava (Media Relations), jäsenyyden suhteista vastaava (Member Relations), ohjelmista ja suunnitelmista vastaava (Program Management), talouspolitiikasta vastaava (Economic Policy) ja kansainvälisistä suhteista vastaava (International Business Engagement). (Helenius, K. 6.3.2012.)



Kuvio 3. Amerikkalaisen Kauppakamarin organisaatiokaavio

Organisaation tasolla toimitusjohtaja toimii konsernin ylimpänä johtona. Tämän jälkeen voidaan nähdä, että toimitusjohtajan alla ovat kaikki työntekijät. (Kuvio 3.) Työntekijöiden välillä ei ole arvojärjestystä, vaan kaikilla on omat vastualueensa. (Helenius, K. 6.3.2012.)

## 7 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaa, mihin tutkimusmenetelmään päädyttiin ja miksi. Luvussa käsitellään tutkimusmenetelmän teorian soveltuvuutta itse tutkimusongelmaan, käsitellään myös haastattelun sisältöä ja kysymyksiä ja itse haastattelun toteuttamista.

### 7.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, sillä se pyrkii selittämään kohteen päätöksien ja käyttäytymisen syitä. Siinä rajoitutaan usein pieneen määrään tapauksia, sillä ne pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset kysymykset ovat: ”Miksi?”, ”Miten” ja ”Millainen”.(Heikkilä 2004, 16–17.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kohdejoukon valinnassa harkitaan tutkittavat harkinnanvaraisesti eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tyypillistä on myös laadullisten metodien käyttäminen aineiston hankinnassa, esimerkiksi suositaan erilaisia metodeja, joissa tutkittavien ”ääni” ja näkökulmat nousevat esille. Menetit ovat mm. teemahaastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuvat havainnoinnit ja erilaisten tekstien ja dokumenttien analyysit. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Opinnäytetyön tutkimusmetodiksi valittiin haastattelumenetelmä. Haastattelututkimus valittiin, sillä se sopii erityisen hyvin metodiksi, kun

- 1) halutaan tulkita kysymyksiä ja selventää vastauksia
- 2) syventää saatavia tietoja, esimerkiksi pyytämällä perusteluja saaduille mielipiteille ja tehdä tarvittaessa lisäkysymyksiä
- 3) tutkitaan intiimejä tai emotionaalisia asioita
- 4) tutkimuksen luotettavuus (validiteetti) halutaan tarkistaa muilla keinoilla (esim. tarkailu). (Metsämuuronen 2000, 39–40.)

Haastattelumenetelmä sopii myös silloin, kun kysymyksessä on kartoitettu, tuntematon alue, ja tutkijan on vaikea tietää vastaukset etukäteen ja, kun tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia moniin suuntiin. Haastattelun voidaan nähdä sopivan myös niissä tilanteissa, joissa halutaan saada tulos (puhe) laajempaan kuvaan. Haastattelu mahdollistaa nimittäin sen, että tutkija näkee vastaajan ilmeet ja eleet, näin nähdään laajempi kokonaisuus ja tulkitseminen on mahdollista. (Hirsijärvi ym. 2009, 204–205.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin tutkimushaastattelutyypeistä, teemahaastattelua. Teemahaastattelu on avoimen- ja lomake haastattelun välimuoto. Yleensä teemahaastattelussa, haastateltava on tietoinen haastattelun aihepiiristä eli teema-alueista, mutta kysymyksen järjestys ja tarkka muoto puuttuu. Teemahaastattelu voi olla hyvinkin vapaamuotoinen keskustelu, joka sisältää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 2009, 208.)

Teemahaastattelun käyttö sopii usein samoihin tilanteisiin kuin avoin haastattelu, sillä se on usein lähempänä avointa haastattelua kuin lomakehaastattelua. Kaikkien haastateltavien kesken käydään samat aiheet lävitse, mutta haastattelutilanteessa on myös liikkumavaraa esimerkiksi lisäkysymyksille ja tarkentaville kysymyksille. (Heikkilä 2004, 17.) Teemahaastattelun avulla voidaan tulkita ja analysoida tuloksia monipuolisesti (Heikkilä 2004, 50).

Tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia ja kartoittaa toimitusjohtajan sekä työntekijöiden mielipiteitä nykyisistä kehityskeskusteluista, tähän tutkimukseen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuntui sopivimmilta vaihtoehdoilta. Kvalitatiivinen tutkimus nähtiin myös soveltuvan seuraavien asioiden takia: haastateltavien vähäinen määrä, halu syventyä haastateltavien vastauksiin ja arka aihe. Koska tarkoituksena oli saada haastateltavien äännet esille, valittiin kvalitatiivisen metodeista teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla saatiin haastattelun pohjaksi keskeinen teoria. Teemahaastattelu sopi myös tutkimukseen, koska tutkimuksen vastauksissa tavoiteltiin yhteistä ja vertailtavaa tietoa selkeän teoreettisen etukäteisymmärryksen pohjalta.

## 7.2 Haastattelukysymyksiä sisältö

Oikea kohderyhmä ja hyvät kysymykset ovat tutkimuksen onnistumisen kriittisiä tekijöitä. ”Helppoja” kysymyksiä on hyvä sijoittaa heti alkuun, jotta se herättäisi haastattelun mielenkiinnon tutkimusta kohtaan ja samalla se rentouttaa tilanteen. (Heikkilä 2004, 48.)

Teemahaastattelussa sekä toimitusjohtajalle että työntekijöille luotiin erilliset haastattelukysymykset. Tutkimuksen havaintoaineiston keräämistä varten haastattelukysymykset seurasivat opinnäytetyön viitekehystä. Aihealueen viitekehystenä toimivat kehityskeskustelun hyödyt sekä kehityskeskusteluprosessi (kuviot 2).

Teemahaastattelun kysymykset perustuivat kirjallisuuden ja eri kehityskeskustelu teorioiden pohjaan. Teemahaastattelun runkona toimivat neljä suurta kokonaisuutta kehityskeskustelussa: 1) kehityskeskusteluiden nykytila, 2) kehityskeskusteluprosessi (valmistautuminen, toteutus, jälkiseuranta), 3) kehityskeskustelun vaikutukset eri tekijöihin ja 4) kehittämisen kohteet.

Teemahaastattelun kysymyksiä laadinnassa keskeistä olivat avoimet kysymykset. Tutkimuksessa suosittiin avoimia kysymyksiä, sillä se antoi vastaajalle mahdollisuuden kertoa todella mitä hänellä oli mielessään, toisin kuin taas monivalintatyypilliset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset eivät myöskään ehdota vastauksia, jolloin se osoittaa mikä on tärkeää ja keskeistä vastaajan mielessä, osoittaa vastaajan tietämyksen ja tunteiden voimakkuuden liittyen asiaan sekä antaa mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehystä. (Hirsijärvi ym. 2009, 200–201.)

Kuten aikaisemmin on mainittu, toimitusjohtajalle sekä työntekijöille laadittiin erilliset kysymykset, jotta saataisiin mahdollisimman aidot näkökulmat aiheeseen (liite 1). Haastattelukysymykset luotiin sekä suomeksi että englanniksi, sillä osa työntekijöistä ei ymmärtänyt suomea (liite 2). Seuraavaksi käsitellään toimitusjohtajan sekä työntekijöiden kysymyksiä sisältöä.

Haastattelukysymyksien alussa käsiteltiin haastateltavien taustatietoja, tarkoituksena oli selvittää kuinka kauan haastateltava on ollut töissä yrityksessä ja miten sitoutunut haastateltava on organisaatioon. Taustatieto kysymyksillä pyrittiin myös vapauttamaan tunnelma ennen kuin mentiin itse keskustelun aiheeseen.

Kysymys 1 pitää sisällään kysymyksiä kehityskeskustelusta itsestään, niillä pyritään selvittämään, miten tietoinen haastateltava on kehityskeskustelusta, sen tarkoituksesta ja merkityksestä. Kysymykset pitivät myös sisällään tietoa siitä, minkälaisena organisaation nykyisiä kehityskeskusteluita pidetään. Toimitusjohtajan kohdalla pyritään myös saamaan tietoa, siitä mitä hän ajattelee esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelun olevan vaikutusta johtotehtäviin.

Kysymys 2 kartoittaa haastateltavien mielipiteet kehityskeskusteluprosessista. Kysymys 2 pitää sisällään kehityskeskusteluprosessin onnistumisen kannalta kriittisiä kysymyksiä. Siinä kartoitetaan haastateltavien motivaatiota sekä sitoutumista valmistautumiseen, itse kehityskeskusteluun sekä jälkiseurantaan. Siinä tutkitaan nimenomaan miten tärkeäksi haastateltava näkee oman panoksensa vaikuttavan kehityskeskusteluun ja miten paljon haastateltavalla on motivaatiota panostaa keskusteluun. Kysymykset myös selvittävät millaisina haastateltavat kokevat kehityskeskusteluita.

Kysymys 3 koskee teorian pohjalta saatuihin tietoihin siitä, mihin kehityskeskustelut vaikuttavat ja mitä hyötyä niistä saadaan. Kysymyksessä selvitetään näin teorian pohjalta vaikuttaako kehityskeskustelu haastattelijoiden kehitykseen, motivaatioon, palautteenantamiseen. Toimitusjohtajan kysymyksessä pyritään saamaan tietoa siitä, mitä toimitusjohtaja uskoo kehityskeskustelulla olevan vaikutusta kyseisiin tekijöihin.

Viiimeinen kysymys 4, työntekijöiden kohdalla kysytään kehityskeskustelun kehittämisenkohteista. Siinä annetaan haastateltaville avoimet kädet kertoa kehityskeskustelun kehityskohteista. Kysymys 4 pitää sisällään kuitenkin muutaman tarkentavan kysymyksen, jonka avulla pyritään selvittämään kehityskeskustelun sujuvuutta. Toimitusjohtajalla kysymys 4 pyritään selvittämään mitä hyötyjä toimitusjohtaja näkee kehityskeskusteluilla olevan hänelle itselleen.

### **7.3 Tutkimuksen toteutus**

Jokaista haastateltavaa lähestyttiin sähköpostitse, tämä oli helppoa, sillä tutkija ja haastateltavat olivat jo entuudestaan tuttuja. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin haastatteluaika erikseen. Sähköpostitse kerrottiin opinnäytetyön aiheesta, sen tavoitteista ja päämääristä, sekä itse haastattelusta ja sen pääaiheesta. Sähköpostin yhteydessä myös pyydettiin lupaa keskustelun nauhoittamiseen. Haastateltaville ei annettu etukäteen haastattelukysymyksiä.

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla yhdistyksen toimitusjohtajaa sekä viittä vakituista työntekijää. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna kasvokkain. Yksilöhaastattelu tarkoittaa nimensä mukaisesti, että haastateltavia on vain yksi kerrallaan. (Hirsijärvi ym.2009, 210.) Yksilöhaastattelu tuntui sopivammalta vaihtoehdolta, sillä se antaa haastateltavalle mahdollisuuden olla rehellinen ja avoin, eikä kukaan myöskään olisi taustalla vaikuttamassa haastateltavan tuloksiin. Yksilöhaastattelu valittiin myös sen takia, että siinä ei ole vaarana, että joku dominoisi keskustelua liikaa ja estäisi toisen ääneen pääsemistä.

Haastattelu toteutettiin haastattelemalla ensin työntekijöitä ja viimeisenä toimitusjohtajaa. Haastattelu nauhoitettiin, jotta litterointi olisi helpompaa. Nauhuri myös mahdollisti virheiden torjunnan, sillä muistin varassa olevissa muistuinpanoissa, on suuri riski, että se sisältäisi virheellisiä tietoja. Haastattelu toteutettiin kohde yrityksen tiloissa, haastateltavat haastateltiin tilassa, jossa muilla ei ollut mahdollisuutta kuulla keskustelua ja keskusteluympäristö oli tarpeeksi hiljainen ja rauhallinen keskustelun mukavuuden ylläpitämiseksi.

### **7.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuden määrittelyn tärkein kriteeri on se, että tutkimus on tehty tieteellisten tutkimusten asetettujen asetelmien mukaan. Mittauksen luotettavuutta kuvataan kahteen seuraavaan käsitteeseen: validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen luotettavuutta alentavat erilaiset virheet, näitä ovat yleisimmin otantavirheet, käsittelyvirheet, mittausvirheet ja peitto- sekä katovirheet. (Heikkilä 2004, 184.)

### *Validiteetti ja reliabiliteetti*

Validiteetti kertoo, missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä on alun perin lähde-  
dettykin mittaamaan. Haastattelututkimuksessa siinä on ensisijaisesti kysymys kysymyk-  
sien onnistumisista ja siitä, että onko onnistuttu saamaan vastaukset tutkimusongel-  
maan. (Heikkilä 2004, 186.)

Tutkimuksen validius pyrittiin varmistamaan tarkoin mietityllä tiedonkeruumenetelmäl-  
lä ja huolellisella suunnittelulla. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Amerikkalaisen  
Kauppakamarin kehityskeskusteluiden nykytilaa sekä kehityskeskusteluiden onnistumi-  
sen edellytyksiä suhteessa teoriaan sekä haastateltavien mielipiteisiin. Haastatteluaineis-  
ton luotettavuus pyrittiin varmistamaan niin, että haastateltiin kaikkia vakituisia työnte-  
kijöitä ja toimitusjohtajaa.

Haastattelukysymyksien validius varmistettiin niin, että ne suunniteltiin huolella teo-  
riapohjan viitekehystä käyttäen. Viitekehysten käsitteet yhdistettiin kohdeyritykseen ja  
niin hahmoteltiin haastattelukysymykset. Haastattelukysymyksillä pyrittiin mittaamaan  
oikeita asioita mahdollisimman yksiselitteisesti. Tutkimuksen teoriaa, viitekehystä ja  
haastattelukysymyksiä pyrittiin linkittämään toisiinsa, jotta todella saataisiin tutkimus-  
ongelmaan ratkaisu. Haastattelukysymyksien valinnassa olivat vahvasti myös vaikutta-  
massa avoimet kysymykset, tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman syvällis-  
esti irti vastauksista ja siten, saada haastateltavien oikeat mielipiteet esille. Avoimet  
kysymykset antoivat tarpeeksi tilaa haastateltaville.

Haastattelurunkoa muodostaessa oli myös jo tarkkaan suunniteltu selkeä haastattelu-  
runko ja sen pääteema. Etukäteen oli myös hieman pohdittu mahdollisia lisäkysymyk-  
siä. Haastattelun laatua myös pyrittiin parantamaan huolehtimalla teknisen välineistön  
kunnosta. Vaikka nauhuria käytettiin, litterointi pyrittiin toteuttamaan heti haastattelun  
kanssa samana päivänä, jotta aineiston laatu pysyisi mahdollisimman luotettavana ja  
aitona.

Reliaabeliudella taas tarkoitetaan sitä, että samalta henkilöltä saadaan kahdella eri tutki-  
muskerralla sama tulos eli tutkimustulosten toistettavuutta. Reliaabeliudella voidaan  
tarkoittaa myös kahden vastaajan tai haastateltavan vastauksen yhtäläisyyttä. Kolmas

tapa ymmärtää reliabelius on se, että tehtäessä kahdella rinnakkaisella menetelmällä saadaan sama tulos aikaiseksi. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 186.)

Kuten validiteetti osiossa tuli ilmi, tutkimukseen haastateltiin kaikki tutkimusongelman kannalta vaikuttavat työntekijät. Tulosten samankaltaisuutta esiintyi haastattelututkimuksessa sekä haastateltavien vastauksissa oli yhtäläisyyttä, tältä osin voidaan tulkita, että haastattelu täytti osan reliabeliuden käsitteestä.

Tutkimustulosten toistettavuutta on hyvin vaikeata arvioida, sillä haastatteluja toteutettiin vain kerran. Tutkimustuloksien toistettavuuden toinen vaikuttava tekijä on myös se, että haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa, ei olisi tiedetty, että miten haastateltavat olisivat käyttäytyneet tuntemattoman haastateltavan seurassa. Olisivatko vastaukset mahdollisesti muuttuneet paljon?

Tutkittaessa validiteettia ja reliabeliutta tutkimusprosessin näkökulmasta voidaan tarkastella myös sitä, että vastasivatko haastateltavat rehellisesti kysymyksiin. Tutkimukseen voidaan uskoa vaikuttavan haastateltavan tuttavallisuus, haastateltavat olisivat voineet mahdollisesti olla avoimempia tuntemattomalle henkilölle. Toisaalta tuttavallisuus saattoi olla myös etu, jonka takia haastateltavilla olisi ollut helpompaa avautua askarruttavista asioista tutkijalle. Myös tieto opinnäytetyön julkaisusta saattoi saada haastateltavat hieman muotoilemaan vastauksiaan kauniimmaksi, kuin miltä heistä saattoi tuntua tai jättää muutamia asioita sanomatta.

Tutkija pyrki kuitenkin saamaan hyvin avoimen ilmapiirin ja luottamuksellisen keskustelun aikaiseksi, jotta haastateltavat olisivat olleet avoimia ja rehellisiä.

Haastattelukysymysten laadintaan oli vaarana vaikuttaa se, että tutkija oli kuullut, että yrityksessä ei ollut järjestetty kunnolla kehityskeskusteluita tai niissä oli puutteita. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli kuitenkin kriittistä lähteä tarkastelemaan tutkimusongelmaa puhtaalta pöydältä sekä suhtautua siihen objektiivisesti. Haastattelukysymysten luonnissa pyrittiin kuitenkin pysyä asian tärkeydessä eikä olla puolueellinen tai johdateltava. Kaiken kaikkiaan tutkija uskoo onnistuneensa suhtautumaan objektiivisesti tutkimukseen.

Tutkija olisi mahdollisesti voinut valita erilaisen haastattelupaikan, sillä haastattelupaikana olivat yrityksen toimitilat. Haastateltavat olisivat voineet mahdollisesti vapautuneempia erilaisessa tilassa, joka ei olisi ollut kytköksissä yritykseen. Toisaalta taas suurin osaa työntekijöistä haastateltiin silloin, kun toimitusjohtaja oli poissa ja eristäytyneessä huoneessa, jolloin se mahdollisti avoimen ilmapiirin työntekijöille.

## 8 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja selvittää kehityskeskusteluiden nykytilaa Amerikkalaisella Kauppakamarilla. Opinnäytetyössä myös tarkasteltiin nykyisten kehityskeskusteluiden onnistumista teorian pohjalta edellyttäviin onnistuneen kehityskeskusteluiden kriteereihin. Tutkimustuloksista yritykselle luotiin uusi kehityskeskustelulomake työntekijöiden käyttöön. Kehityskeskustelulomake luotiin käyttäen pohjana sekä teoriaa että tutkimustuloksia. Tässä luvussa käsitellään haastattelusta saatuja tuloksia.

### 8.1 Taustatiedot

Haastatteluun osallistuivat toimitusjohtaja sekä kaikki viisi vakituista työntekijää. Kaikilla viidellä työntekijällä oli haastattelun aikana yhdistyksessä omat vastualueensa. Vastualueet jakaantuvat seuraavasti: media vastaava, jäsenyydenasioista vastaava, ohjelmista vastaava, kansainvälisistä suhteista vastaava ja politiikka komitea.

Haastattelun taustatiedoissa kysyttiin kahta seuraavaa asiaa: kuinka kauan haastateltavat olivat olleet töissä yrityksessä ja mitkä olivat heidän tulevaisuuden suunnitelmansa yrityksessä? Näiden kysymyksien tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavien sitoutumista yhdistykseen ja sitä, että olivatko työntekijät mahdollisesti käyneet aikaisemmin kehityskeskusteluissa yhdistyksessä.

Haastateltavien työkokemus vaihteli 1,5 – 4.5 vuoden välillä. Haastateltavista kaikilla oli työkokemusta yhdistyksessä ainakin vähintään vuosi. Tästä voidaan päätellä, että kaikilla työntekijöillä pitäisi olla jo kokemusta kehityskeskusteluista yhdistyksessä.

### 8.2 Nykytila

Haastateltavista kaikki olivat olleet viime vuonna tai edellisvuosina kehityskeskusteluissa. Osa työntekijöistä oli epävarmoja ensin siitä, että olivatko he käyneet aikaisemmin kehityskeskusteluissa vai muissa keskusteluissa. Pienen pohdinnan jälkeen, epävarmat työntekijät päätyivät kuitenkin tulokseen, että he olivat olleet kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelun epävarmuuden syinä olivat: muistin pätkiminen, keskustelun nimik-

keen epävarmuus ja se, että täyttikö kyseiset käydyt keskustelut kehityskeskusteluiden kriteerit.

Suurin syy käytyihin kehityskeskusteluiden epävarmuuteen johtuivat kuitenkin haastateltavien mielestä siitä, että yhdistyksessä käytiin tiuhaan tahtiin noin parin viikon välein kahdenkeskisiä ns. ”one-to-one”-keskusteluita. One-to-One keskustelut olivat toimitusjohtajan sekä työntekijän välisiä kahdenkeskisiä keskusteluita. Niitä pidetään noin viikon tai kahden viikon välein ja niihin on varattu aikaa noin tunnin verran. Keskusteluiden sisältö on pitkälti työntekijöiden päätettävissä, mutta pääsääntöisesti niissä käsiteltiin operatiivisia asioita. Osa työntekijöistä kuitenkin sanoi säästävänsä välillä myös henkilökohtaisia asioitaan one-to-one keskusteluihin, vaikka mainitsivatkin asioiden esille ottamisen vaikeaksi.

Haastateltaessa toimitusjohtajaa hän mainitsi pitävänsä on-to-one keskusteluiden lisäksi myös vähintään kerran vuodessa pidemmän ja syvällisemmän keskustelun, kehityskeskustelun. Keskusteluista ei oltu välttämättä käytetty termiä ”kehityskeskustelu”, mutta siinä käytiin samoja asioita läpi kuin kehityskeskustelussa. Toimitusjohtajan mukaan one-to-one keskustelut toimivat niin sanotusti myös kehityskeskustelu tuokioina, sillä siinäkin työntekijälle annetaan mahdollisuus tuoda omia henkilökohtaisia asioita esille.

Kysyttäessä työntekijöiden tietoisuutta siitä, että miksi kehityskeskusteluita heidän mielestään käydään ylipäänsäkin, niin saatiin vastaukseksi hyvin tasaisia vastauksia. Kaikki työntekijät olivat selkeästi perillä siitä, että minkä takia kehityskeskusteluita yleisestikin käydään. Yleisestikin työntekijät olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluita käydään työntekijöiden työviihtyvyyden ja -tyytyväisyyden, kehittymisen, motivoinnin, työkuivan ja työtehtävien päivittämisen vuoksi. Osa työntekijöistä oli myös sitä mieltä, että kehityskeskustelut antoivat työntekijöille mahdollisuuden omaan urakehitykseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Tuli myös ilmi, että kehityskeskusteluita pidettiin hyvänä työkaluna johtoryhmälle sekä organisaatiolle.

Toimitusjohtajaa haastateltaessa tuli ilmi, että toimitusjohtaja piti kehityskeskusteluita hyvin tärkeänä. Erityisesti toimitusjohtaja piti kehityskeskusteluita tärkeänä työkaluna johtoasioiden hoidossa. Toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että sen avulla esimerkiksi saa-

tiin tietoa eri työntekijöiden toimintatavoista, kyvyistä ja mieltymyksistä. Näitä tietoja hän sanoi käyttävänsä hyväksi esimerkiksi valitessaan työntekijöille sopivat työtehtävät. Toimitusjohtaja oli myös sitä mieltä, että kehityskeskustelu oli hetki jolloin voitiin syventyä itse työntekijään ja saada syvällisempi side työntekijään. Haastattelussa ilmeni myös, että toimitusjohtaja uskoi kehityskeskusteluiden motivoivan työntekijöitä, sillä siinä ytimenä oli kuunnella työntekijää. Toimitusjohtaja sanoi kuitenkin, että kehityskeskustelut olivat muuttuneet hieman vapaamuotoisemmiksi, sillä se oli ollut luonnollisempaa näin pienessä organisaatiossa.

### 8.3 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskusteluprosessissa tutkittiin sekä työntekijöiden että toimitusjohtajan valmistautumista kehityskeskusteluun, itse kehityskeskustelun kulkua, ilmapäiriä, vuorovaikutusta sekä kehityskeskusteluiden jälkiseurantaa. Näiden kysymyksien tarkoituksena oli tarkkailla ja saada tietoa työntekijöiden sekä toimitusjohtajan motivaatiosta kehityskeskusteluita kohtaan.

#### *Valmistautuminen*

Kaikki työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että he saivat tarpeeksi ajoissa tietoonsa kehityskeskusteluajankohdan. Toimitusjohtaja oli kaikkien työntekijöiden mukaan varannut ajan etukäteen niin, että kaikilla työntekijöillä oli hyvin aikaa valmistautua kehityskeskusteluun.

Haastatteluissa tuli ilmi, että kehityskeskusteluihin oli usein varattu aikaa noin tunnista puolentoista tuntiin ja haastateltavat pitivät aikaa sopivana asioiden käsittelyyn. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että työntekijät pitivät toimitusjohtajaa hyvin joustavana ajan kanssa. *”Varatut ajat eivät ole siis kynnyskysymys, et jos siinä on mennyt yli tunti niin siinä on annettu vain mennä.”* Muutama haastateltava kuitenkin nosti esille, että jotta käsittelyn aika olisi riittänyt, niin tämä edellyttäisi, että kehityskeskusteluita pidettäisiin säännöllisesti. Toimitusjohtajan haastattelussa tuli ilmi, että hän varasi kehityskeskusteluihin usein vähintään kaksi tuntia, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus käydä läpi kaikki askarruttavat asiat lävitse. Toimitusjohtaja myös sanoi pitävänsä keskusteluita säännöllisesti, jokaisen vuoden lopulla, mutta ei sanonut tarkempaa ajankohtaa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijät eivät niinkään kokeneet toimitusjohtajan motivoivan työntekijöitä tulemaan kehityskeskusteluihin. Osa työntekijöistä sanoi itse olevansa motivoitunut tulemaan kehityskeskusteluihin, vaikka häntä ei motivoitukaan. Muutama haastateltava taas sanoi, että kun esimieheltä tulee kutsu keskusteluun, niin niihin ei tarvitse motivoida vaan niihin mennään. Haastateltaessa toimitusjohtajaa ilmeni, että hän ei niinkään motivoi työntekijöitä kehityskeskusteluihin, sillä uskoi itse kehityskeskusteluiden järjestämisen motivoivan työntekijöitä.

Haastatteluissa tuli ilmi myös, että toimitusjohtaja ei niinkään ohjeista työntekijöitä valmistautumiseen eikä hän anna myöskään tarkempaa tietoa kehityskeskusteluiden merkityksestä, tavoitteista tai sisällöstä. Suurin osa työntekijöistä sanoi, että tämä ei kuitenkaan haitannut heitä, sillä kehityskeskustelut olivat tulleet tutuksi heille aikaisempien työpaikkojen kautta. Muutama työntekijä kuitenkin koki, että kehityskeskusteluiden merkityksestä voitaisiin tiedottaa hieman enemmän ja erityisesti siitä, että minkä takia keskusteluun kannattaisi tulla ja mitä mahdollisuuksia se loisi. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että niinkään kehityskeskusteluihin ei saatu ohjeistusta, mutta ohjeita saatiin siihen, kuinka kehityskeskusteluiden takia ei tarvinnut stressaantua. Haastatteluissa kävi ilmi, että toimitusjohtaja yritti laittaa mukavan alulle panon, jotta kehityskeskusteluihin ei tarvitsisi stressaantua töiden lisäksi.

Kysyttäessä itse työntekijöiden omasta valmistautumisesta kehityskeskusteluun, saatiin hyvin vaihtelevia vastauksia. Työntekijöistä osa käytti puolisen tuntia miettiäkseen tavoitteitaan ja päämääriään, osa taas käytti aikaa käydäkseen läpi perusasioita, pohdittiin tulevaisuuden suunnitelmia, mahdollisia toiveita ja toimenpiteitä sekä kehittämisen kohteita. Osa työntekijöistä taas tuli kehityskeskusteluihin melko usein ”tyhjällä takilla”. Osa työntekijöistä taas valmistautui kehityskeskusteluihin keskustelemalla kollegoidensa ja perheensä kanssa. Haastatteluissa ilmeni, että harva käytti valmistautumiseen kehityskeskustelulomaketta tai muutakaan apuvälinettä. Työntekijöiden suurimmat syyt kehityskeskustelulomakkeen pois jättämiseen olivat: lomakkeen kysymyksiä pidettiin turhina, ei tiedetty kehityskeskustelulomakkeiden olemassa olosta tai ei muistettu yrityksen omistavan sellaista. Haastateltaessa toimitusjohtajaa työntekijöiden valmistautumisesta saatiin hyvin samoja vastauksia. Toimitusjohtaja sanoi, että työntekijät valmistautuvat hyvin erilaisilla ja, että jokaisella oli omat tyylinsä. Toinen saattoi käydä hyvin tarkasti

lävitse lomakkeen kohdat kohta kohdalta, kun taas toinen tuli vain keskustelemaan va-  
paamuotoisesti.

Kysyttäessä esimiehen valmistautumista kehityskeskusteluihin saatiin hyvin erilaisia  
vastauksia, osa työntekijöistä koki, että esimiehen valmistautumista kehityskeskusteluun  
ei näkynyt juurikaan, osa taas oli sitä mieltä, että esimiehellä oli edessään muistiinpanoja  
ja taas osa sanoi, että välillä esimies oli selkeästi valmistautunut ja oli kirjannut ylös ja  
muistanut edellisen kehityskeskustelun käytyjä asioita ja välillä taas hän ei ollut taas ol-  
lenkaan valmistautunut. ”*Joskus toimitusjohtajan valmistautuminen on näkynyt, että on ollut  
hyödyllinen ja positiivinen yllätys, silloin hän on muistanut, ja silloin on saatukin puhuttua oikeista  
asioista.*” Osa työntekijöistä ei kuitenkaan haitannut esimiehen valmistautumattomuus,  
sillä he eivät itse kokeneet kehityskeskustelua niinkään tärkeänä asiana. Osa työnteki-  
jöistä oli taas todella positiivisesti yllättyneitä, kun esimies oli muistanut edellisen kerran  
asioita. Itse toimitusjohtajaa haastateltaessa hänen valmistautumisestaan kehityskeskus-  
teluun saatiin vastaukseksi, että hän ei kauheasti valmistaudu kehityskeskusteluihin, ja  
näki itsellensä olevan hieman parantamisen varaa. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, että  
hänellä oli aina ennakkoon mietittynä muutamia asioita mitä hän halusi nostaa esille.

### *Toteutus*

Kysyttäessä toimitusjohtajan ohjausta keskustelun aikana, haastateltavat olivat sitä miel-  
tä, että kehityskeskusteluita ei niinkään ohjattu systemaattisella tavalla. Esimies usein  
esitti kysymyksiä esimerkiksi yhdistyksen tulevaisuuden suunnitelmista, kysyttiin työn-  
tekijän motivaatioista, päämääristä sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Käytännössä  
keskustelu kulki esimiehen esittäessä kysymyksiä ja, jonka jälkeen kysymyksien vastauk-  
sia käytiin yhdessä läpi. Osa haastateltavista sanoi myös, että kehityskeskustelun ohjaus  
saattoi hieman vaihdella, joskus oli onnistuttu hyvin ja oli menty työntekijän asioiden  
ehdoilla, kun taas joskus oli ajauduttu sivuraiteelle pääasiasta. Kaiken kaikkiaan työnteki-  
jät olivat yhtä mieltä siitä, että kehityskeskustelun ohjaus oli sujunut hyvin esimiehel-  
tä.

Työntekijät olivat varsin tyytyväisiä keskusteluiden asia sisällöstä, jota käytiin läpi kehi-  
tyskeskustelujen aikana. Välillä asioissa oli kuitenkin saatettu ajautua sivuraiteelle:

*”..välillä on kuitenkin ajauduttu sivuraiteelle eikä se ole ollut yksin toimitusjohtajan vika, mutta*

*loppujen lopuks ollaan sit taas menty niihin tärkeimpiin asioihin.*” Työntekijät sanoivat myös, että heillä oli suhteellisen helppoa tuoda omat käsiteltävänsä asiat esille.

Suurin osa työntekijöistä oli yhtä mieltä siitä, että keskusteluissa työntekijä oli hyvin pitkälti äänessä ja esimies kuunteli ja esitti vain mahdollisia kysymyksiä. Työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä esimiehen kanssa käytyihin kehityskeskusteluihin vuorovaikutuksen näkökulmasta. Työntekijät kokivat, että esimies kuunteli aktiivisesti. Suurin osa työntekijöistä sanoi, että esimies oli keskusteluiden aikana n. 30 % ajassa äänessä ja 70 % ajasta työntekijä oli äänessä. Taas osa työntekijöistä sanoi, että 50 % ajasta esimies oli äänessä ja 50 % ajasta työntekijä oli äänessä. Työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä nykyiseen ”äänessä olemisen” käytäntöön. Itse toimitusjohtaja sanoi haastattelussaan, että hänen ohjaamansa kehityskeskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia, joissa mentiin hyvin pitkälti työntekijöiden nostamien asioiden parissa, jonka jälkeen hän saattoi nostaa esille muutamia asioita. Haastattelussa ilmeni, että toimitusjohtaja yritti aina saada aikaan mahdollisimman vuorovaikutuksellisen keskustelun, jossa työntekijä olisi äänessä vähintään 50 % keskustelun ajasta.

Toimitusjohtajan keskustelun ohjauksessa nousi esille erityisesti yksi tärkeä aihe, palautteen antaminen ja saaminen. *”Minulle tärkeintä on kritiikin saaminen, jotta tiedän mikä toimii ja mikä ei.”* Kaikki työntekijät pitivät palautteenantoa ja saamista tärkeänä. Haastattelussa ilmeni, että organisaatiossa palautteenantokulttuuri ei ollut kovin vahva, osa oli kuitenkin hyvin tyytyväisiä tilanteeseen, kun taas osa kaipasi hieman enemmän. Osa työntekijöistä nosti esille, että toimitusjohtaja antoi usein negatiivisen palautteen sähköpostitse, joka koettiin hyvin negatiivisena asiana. Positiivinen palaute taas annettiin usein kasvatusten. Haastattelussa ilmeni, että työntekijät pyrkivät antamaan palautetta myös toimitusjohtajalle, vaikka se koettiin hankalana. Erityisesti joillekin työntekijöille negatiivisen palautteen antaminen oli hankalaa. Haastattelussa ilmeni, että välillä toimitusjohtajalle annettiin negatiivinen palaute ”hampurilaismuodossa”. Siinä palautteen anto tapahtuu niin, että ensin annetaan positiivinen palaute, sitten negatiivinen palaute ja, jonka jälkeen annetaan taas positiivinen palaute. Haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että palaute saavutti aina vastaanottajan, vaikka se vaatiikin hieman enemmän työtä.

Toimitusjohtajan haastattelussa taas kävi ilmi, että toimitusjohtajalle palautteen antaminen sekä saaminen oli myös hyvin tärkeää. Haastattelussa tuli myös ilmi, että hän pyrki antamaan aktiivisesti palautetta. Haastattelussa tuli myös ilmi, että palautetta annettiin muussakin yhteydessä kuin kehityskeskusteluissa. Toimitusjohtaja sanoi antavansa palautetta myös esimerkiksi one-to-one keskusteluissa ja muissa tilanteissa, joissa sitä vaadittiin. Haastattelussa ilmeni myös, että kaikki olivat aina tervetulleita piipahtamaan hänen huoneessaan ja näin palautetta saatettiin antaa päivittäinkin. Toimitusjohtaja sanoi, että pieni organisaatio oli kuin perhe, jossa kaikki voitiin sanoa suoraan.

Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että kaiken palautteenannon ja muun aiheen läpikäymisestä huolimatta ilmapiiri kehityskeskustelun aikana oli hyvä. Kaikki työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että kehityskeskusteluiden ilmapiiri oli usein hyvin avoin ja helppo.

*”Yleensäkin kyllä hyvä ja rakentava, että meillä on muutenkin hyvin suorasuhte, että pystyy kertomaan ihan rebellisesti sanomaan mitä mieltä on asioista.”* Työntekijät kuvailivat kehityskeskusteluita seuraavilla sanoilla:

- *avoin*
- *rento*
- *mukava*
- *hyvä ilmapiiri*
- *rakentava*
- *hyvä*
- *helppo*
- *ystävällinen.*

Työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että ilmapiiri keskusteluiden aikana oli hyvin onnistunut, sujuvaa ja helppoa. Työntekijät sanoivat, että näin pienessä organisaatiossa keskustelun ilmapiiri tulisikin olla helppo, jotta yhteistyö organisaation sisällä voisi onnistua.

### *Jälkiseuranta*

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijöiden kehityskohteita ei niinkään seurattu aktiivisesti. Työntekijöiden oli itse ajettava asiaan eteenpäin, jos he halusivat saavuttaa tavoitteensa. Toimitusjohtaja toimi kannustajana ja resurssin lähteenä, mutta työntekijöiden oli itse otettava selvää ja ajettava asiaansa. Toimitusjohtajan haastattelussa ilmeni myös sama asia, että työntekijä oli henkilö, joka oli päävastuussa tavoitteen saavuttamisesta. Osa työntekijä toivoi, että toimitusjohtaja ottaisi aktiivisemmän roolin, kun taas osa oli

tyytyväisiä järjestelyihin. Osan haastateltavan kohdalla tavoitteet oli aina saavutettu ja osan kohdalla tavoitteet olivat saattaneet jäädä työkiireiden alle. Haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että toimitusjohtaja suhtautui hyvin positiivisesti työntekijöiden tavoitteisiin ja koulutustarpeisiin ja, myös resursseja löytyi, jos työntekijät vaan ajoivat asiaansa eteenpäin.

Suurimmat syyt kehitysideoiden toteutumattomuudelle johtuivat:

- kehitysideoita ei dokumentoitu
- arjen kiireellisyys
- motivaatio
- työtehtävien vaihtuminen
- nopea vaihtuvuus
- toimitusjohtajan passiivinen ote
- unohtaminen.

#### **8.4 Kehityskeskustelun moninaiset vaikutukset**

Työntekijät kokivat kehityskeskustelujen hyötyinä olevan seuraavat asiat:

- ottaa etäisyyttä arkipäivän asioihin
- tietää mitä haluaa itsessään kehittää
- edistää omaa urakehitystä
- tulevaisuuden suunnitelmat hahmottuvat
- motivoi
- opetetaan olla avoimia ja puhumaan asioista
- selvittää omat heikkoudet ja vahvuudet
- hyvän yleisen ilmapiirin ylläpitäminen
- parantaa työviihtyvyyttä.

Haastattelussa tutkittiin myös kehityskeskustelun vaikutusta työntekijöiden kehittymiseen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja palautteenantamiseen. Haastattelussa saatiin hyvin vaihtelevia vastauksia sen vaikutuksesta. Osalla se vaikutti suoraan kaikkiin yllä mainittuihin osa-alueisiin ja näin myös huonosti toteutettuna, sillä olisi negatiivisia vaikutuksia. Osalla työntekijöillä taas, se saattoi vaikuttaa joihinkin osa-alueisiin ja joihinkin taas vähemmän. Esimerkiksi osa sanoi, että kehityskeskustelulla oli vain lyhyt aikainen vaikutus omaan motivaatioon, mutta näki vaikuttavan suuresti toiseen osa-alueeseen, he saattoivat taas pitää kehityskeskusteluita tärkeänä työilmapiirin ylläpitäjänä. Haastattelussa tuli ilmi, että kehityskeskusteluilla oli eniten vaikutusta työntekijän motivaatioon, työhyvinvointiin ja omaan kehittymiseen.

Itse toimitusjohtaja uskoi, että kehityskeskusteluilla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin, motivaatioon ja kehittymiseen. Tämä olikin osa syy keskusteluiden ylläpitämiselle. Toimitusjohtaja näki sillä olevan ketjureaktiomaisia vaikutuksia työntekijään ja ainakin toivoi, että ne motivoisivat työntekijöitä.

Itse kehityskeskustelun tärkeydestä haastatteluissa tuli ilmi, että osa työntekijöistä koki, että kehityskeskustelut eivät välttämättä olleet ajankohtaista omaan elämäntilanteeseen tai, että se ei ollut tarpeellista näin pienessä organisaatiossa. He kuitenkin näkivät tärkeänä, että jonkin muotoinen pitempiaikainen keskustelu oli järjestettävä vähintään kerran vuodessa. Osa taas oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut olivat tärkeä osa omaa työiihtyvyyttä ja motivaatiota ja, että huonosti toteutettuna se vaikutti omaan suhtautumiseensa työhönsä sekä organisaatioon.

## **8.5 Kehitysideat**

Työntekijöillä ei ollut vahvoja mielipiteitä kehitysideoista, vaikka olivatkin sitä mieltä, että kehitettävää oli. Yksi aihe, joka kaipasi työntekijöiden mielestä eniten parannusta, liittyi kehitysideoiden toteutumiseen ja seurantaan. Työntekijät toivoivat toimitusjohtajan ottavan aktiivisemmän roolin kehitysideoissa, sillä tämä saattaisi nostattaa kehitysideoiden toteutumisen mahdollisuutta.

Viimeisenä kysyttiin vielä mitä mieltä työntekijät olivat uuden kehityskeskustelulomakkeen luomisesta. Lähes kaikki suhtautuivat tähän hyvin positiivisesti ja sanoivat aikovansa käyttää tulevaa kehityskeskustelulomaketta. Työntekijät sanoivat sen auttavan jäsentämään asioita sekä pysymään itse aihealueessa keskustelun aikana.

## **8.6 Johtopäätökset**

Haastattelu tuloksista voidaan huomata, että työntekijöillä oli hyvin samankaltaisia vastauksia, jotka linkittyivät hyvin toimitusjohtajan näkökulmiin. Erilaiset vastaukset työntekijöiden välillä johtuivat pitkälti eri näkökulmista ja mielipiteistä. Tähän taas vaikutti suurimmaksi osaksi se, että osalle kehityskeskustelut olivat todella tärkeitä ja vaikuttivat työntekijään, osalle taas kehityskeskusteluilla ei ollut suurta merkitystä. Kehityskeskus-

telujen nykytilaan oltiin kuitenkin melko tyytyväisiä, vaikka kehittämiskohteita näkyi olevan.

Toimitusjohtajan tulisi olla tarkka siinä, että hän pitää säännöllisesti one-to-one keskusteluiden lisäksi myös kehityskeskusteluita tai muita pidempiaikaisia keskusteluita, joissa keskityttäisiin enemmän itse työntekijään kuin operatiivisiin asioihin. Tuloksista voidaan nimittäin huomioda, että one-to-one keskustelut sekoittuivat hieman kehityskeskustelujen kanssa. Vaikka toimitusjohtajan mielestä one-to-one keskustelut pitivät sisällään välillä kehityskeskusteluiden elementtejä, niin suurin osa työntekijöistä kuitenkin koki, että one-to-one keskustelut olivat pitkälti operatiivisia keskusteluita ja niissä oli hyvin vaikeaa tuoda esille omia henkilökohtaisia asioita. Tuloksien perusteella voidaan siis sanoa, että toimitusjohtajan tulisi erottaa selkeästi keskustelut toisistaan. Työntekijöiden tulisi nimittäin olla selvillä siitä mitä keskustelua milloinkin käydään ja mitkä ovat keskusteluiden sisältö ja tavoitteet. Toimitusjohtajan tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että kehityskeskusteluita pidettäisiin aina suhteellisen samoihin aikoihin vuodessa. Tämän avulla olisi esimerkiksi helpompaa seurata viime vuoden tavoitteita ja myös keskusteluista tulisi rutiininomaisia.

Kehityskeskustelun tärkeys näkyi erityisesti työntekijöiden valmistautumisessa, osa työntekijöistä valmistautui hyvin ja taas osan kohdalla nähtiin olevan selkeää puutetta. Toimitusjohtajan valmistautumisessakin voitiin nähdä myös olevan parantamisen varaa. Kaiken kaikkiaan valmistautumisessa oli kehittämisen varaa. Erityistä puutetta voitiin nähdä siinä, miten toimitusjohtaja ohjasi työntekijöitä valmistautumista keskusteluihin. Toimitusjohtaja voisi antaa selkeämmät ohjeet valmistautumisesta sekä keskusteluiden tavoitteista ja merkityksestä. Selkeämpi valmistautuminen molempien osalta helpottaisi nimittäin asioiden läpikäymistä ja näin pysyttäisiin myös paremmin keskustelujen aiheissa. Tuloksista voitiin nimittäin nähdä, että keskustelut saattoivat välillä luisua raiteilta, osa syynä tähän voitiin nähdä olevan molempien valmistautumattomuudesta kehityskeskusteluun. Itse toimitusjohtajan valmistautumista voidaan pitää tärkeänä myös sen takia, että se viestii osaksi työntekijöille siitä, kuinka tärkeänä toimitusjohtaja pitää keskusteluita. Toimitusjohtajan parempi valmistautuminen myös takaisi ja varmistaisi osaltaan onnistuneemman keskustelun.

Itse keskustelun sujuvuudesta ja ilmapiiristä saatiin hyviä tuloksia ja siinä toimitusjohtaja oli onnistunut hyvin. Keskusteluita pidettiin hyvin helppoina ja ilmapiiriä hyvänä. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että keskusteluissa oli hyvä vuorovaikutus, jossa annettiin työntekijälle mahdollisuus olla äänessä ja toimitusjohtaja toimi aktiivisena kuuntelijana. Työntekijät kokivat myös suhteellisen helpoksi ottaa haluamiensa asioita esille ja niiden käsitteleminen oli melko helppoa. Keskusteluiden tunnelma, kuten vuorovaikutus, asioiden käsittely ja ilmapiiri täyttivät hyvin onnistuneen kehityskeskustelun kriteerit.

Tuloksien perusteella voidaan myös sanoa, että toimitusjohtaja voisi ottaa aktiivisemmän roolin kehitysideoinnin seurannassa ja toteutumisessa. Kehitysideat tulisi dokumentoida ja niistä tulisi keskustella yhdessä, koska muuten siinä on vaarana, että ”asiat lakastaa maton alle”, niin kuin tuloksissa kävi ilmi, että niin on tapahtunut. Näin siis aktiivisempi ote ja avoin keskustelu ovat tärkeitä tekijöitä, ne eivät vain motivoi työntekijää, mutta sen kautta työntekijä tietää myös, että hänen kehittymistään pidetään tärkeänä organisaatiossa.

Tutkimustulosten perusteella sekä kehityskeskustelu teorian pohjalta työntekijöille luotiin kehityskeskustelulomakkeet. Haastattelussa selkeästi tärkeiksi havaittavat asiat, kuten kehittyminen, palaute ja työilmapiiri otettiin selkeästi huomioon tehtäessä kehityskeskustelulomaketta. Kehityskeskustelulomaketta tehdessä oltiin myös yhteydessä yrityksessä työskentelevään työntekijään, joka oli eniten tekemisissä henkilöstöasioiden kanssa. Tutkija lähti muodostamaan kehityskeskustelulomaketta haastattelun litteroinnin jälkeen, jolloin työntekijöiden mielipiteet olivat vielä hyvin tuoreessa muistissa ja innostus luomiseen oli suuri. Aarnikoivun Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu - kirjasta (Aarnikoivu 2010, 151) saatiin hyviä neuvoja siitä mitä kehityskeskustelulomaketta luodessa pitäisi ottaa huomioon. (Liite 3.)

Kaiken kaikkiaan tulosten perusteella voidaan nähdä, että vastaus opinnäytetyön tutkimusongelmaan ” Mikä on Amerikkalaisen Kauppakamarin kehityskeskusteluiden nykytila?” oli varsin yksiselitteinen. Haastattelun pohjalta voidaan nähdä, että kehityskeskusteluiden tilanne on varsin hyvällä pohjalla, sillä kehittämisenideat voidaan nähdä olevan melko helposti korjattavissa. Tilanne oli myös varsin hyvällä pohjalla katsottaessa osan

työntekijän näkökulmasta. Peilattaessa yrityksen kehityskeskusteluita onnistuneen kehityskeskusteluiden kriteeriin, voidaan nähdä, että siinä on hieman parannettavaa ja erityisesti valmistautumisen kohdalla. On kuitenkin otettava huomioon, että teorian mukainen onnistuneen kehityskeskustelun kriteerit eivät välttämättä kaiken puolin sovellu pieneen organisaatioon.

Pienen organisaation on otettava ja muokattava itsellensä parhaalla tavalla toimiva kehityskeskustelu. On kuitenkin muistettava, että kaikkia työntekijöitä pitää huomioida ja kehityskeskusteluita tulisi ajaa semmoiseen suuntaan, joka olisi kaikille sopiva. On myös hyvin tärkeää, että vaikka pienessä organisaatiossa ylenemismahdollisuudet ovat pienet, voidaan yrityksen sisällä kuitenkin kehittyä ja näin kehityskeskustelut ovat tässä kriittinen tekijä. Vaikka organisaation sisällä olisi henkilöitä, joille kehityskeskustelut ovat merkityksettömiä, on muistettava myös henkilöitä, joille tämä on tärkeää.

## 9 Diskussio

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Amerikkalaisen Kauppakamarin kehityskeskustelujen nykytilaa toimitusjohtajan ja työntekijöiden näkökulmasta. Tämän lisäksi selvitetiin myös, täyttivätkö Amerikkalaisen Kauppakamarin kehityskeskustelut onnistuneen kehityskeskustelun kriteerit. Kuten aikaisemmasta kappaleesta voidaan päätellä, yrityksen kehityskeskustelut olivat varsin hyvällä mallilla, peilattaessa työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tutkijan mielestä tutkimuksessa saatiin suhteellisen samankaltaiset ja luotettavat vastaukset tutkimusongelmaan, jonka avulla voidaan todeta, että tutkimuksessa on onnistuttu.

Tutkija uskoo, että tutkimustuloksista on hyötyä koko organisaatiolle, mutta erityisesti toimitusjohtajalle. Tuloksien avulla toimitusjohtaja saa nähdä työntekijöiden mielipiteet nykyisistä kehityskeskusteluista, siinä missä on onnistuttu ja missä olisi hieman parantamisen varaa. Tuloksien perusteella toimitusjohtaja saa myös hyvän kuvan ja suunta- viivan siitä, mihin päin asioita tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista saadut positiiviset tulokset myös osaltaan voivat motivoida toimitusjohtajaa jatkamaan hyvää työtä sekä kehittämään keskusteluita vielä parempaan suuntaan.

Tutkimuksen päätteeksi luodun kehityskeskustelulomakkeen nähdään olevan hyödyksi työntekijöille. Kehityskeskustelulomake auttaa työntekijöitä jäsentämään asioita, miettimään syvällisemmin omaa urakehitystään ja pysymään itse aihealueessa. Tutkimustuloksista ei ole niinkään suoranaista hyötyä työntekijöille, mutta niiden avulla työntekijät voivat hieman nähdä myös muiden mielipiteitä nykyisiin kehityskeskusteluihin.

Opinnäytetyön tutkimuksen tekeminen oli hyvin mielenkiintoista ja antoisaa. Oli todella mielenkiintoista haastatella kaikkia työntekijöitä sekä toimitusjohtajaa ja peilata heidän vastauksiaan toisiinsa. Erityisen mielenkiintoista oli nähdä, kuinka johtaminen pienessä organisaatiossa toimii peilattaessa opinnäytetyön teema-alueeseen. Tutkijalle aihe oli myös erityisen kiinnostavaa, sillä tutkija on itse opinnoissaan suuntautunut henkilöstöhallintoon ja johtamiseen. Erityisen kiinnostavaa ja innostavaa oli tutkijan mielestä kehityskeskustelulomakkeen luominen, sillä se oli jotain konkreettista, ja hyödyllistä työntekijöille. Tutkijan mielestä kehityskeskustelulomaketta tehdessä oli mielenkiintois-

ta peilata sekä työntekijöiden mielipiteet sekä ottaa mukaan teorian pohjalta tärkeät asiat ja liittää ne yhdeksi.

Opinnäytetyöprosessi itsessään opetti tutkijalle paljon uusia asioita. Tutkija oppi paitsi itse aiheesta, mutta tutkija oppi myös projektin ja ongelmien hallintaa. Projektin hallinnassa tutkija oppi erityisesti sitoutumaan tehtyyn aikatauluun, sekä ajattelemaan itsenäisesti ja laajentamaan näkökulmiaan.

Kaiken kaikkiaan tutkija näkee, että onnistui työssään hyvin, vaikka parantamisen varaa olisikin. Työssä esiintyvät puutteet voidaan kuitenkin selittää kiireellisellä aikataululla ja, sillä että tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista tutkimuksista. Kaiken kaikkiaan tutkija on tyytyväinen lopputulokseen ja sen tuomiin tietorikkauksiin.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari Oy. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari Oy. Helsinki.

Bohm, D. 1996. On Dialogue. Routledge. New York.

Coates, J.F. 1999. The inevitability of knowledge management.

Heikkilä, T. 2004. Laadullinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helenius, K. 6.3.2012. Toimitusjohtaja. Amerikkalainen Kauppakamari. Haastattelu. Helsinki.

Himanen, P. 2004. Suomalaisen tietoyhteiskunnan tulevaisuus. Luettavissa: [http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/Himanen\\_tietoyhteiskunta.pdf](http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/Himanen_tietoyhteiskunta.pdf). Luettu: 1.3.2012.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

- Kirjavainen, P. 1999. Mistä strategiset osaamiset on tehty? Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) Jo 25: neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.
- Koskinen, A., Laukkanen, M., Vanhala, S. 1994. Liiketoiminta ja johtaminen. KY-Palvelu Oy. Keuruu.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. 2006. Taitolajina Työ. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Maunula, R. 1995. Kirje esimiehelle. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky Helsinki.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun Opas. Tietosanoma. Porvoo.
- Scott-Lennon, F. 1995. Kehityskeskustelu. Inforviestintä Oy. Jyväskylä.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs Organisaatio. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Torrington, D., Hall, L. & Stephen, T. 2002. Human Resource Management 5<sup>th</sup> Edition. Italy: Prentice Hall.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Helsinki.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Helsinki.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan Yliopisto. Neljäs painos. Vaasa.

# Liitteet

## Liite 1. Toimitusjohtajan haastattelurunko

### TAUSTATIEDOT

Kuinka kauan olet ollut toimitusjohtajana AmChamilla?

Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi yrityksessä?

#### 1. Kehityskeskustelu

- Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?
- Kuinka monta kertaa vuodessa järjestät kehityskeskusteluita?
- Mitä vaikutusta näet kehityskeskusteluista olevan johtoasioiden hoidossa?
- Mitä hyötyä näet siitä olen työntekijöille?

#### 2. Kehityskeskustelu prosessi

##### Valmistautuminen

- Kuinka paljon aikaa varaat kehityskeskusteluun?
- Millä tavoin tiedotat alaisiasi siitä, että mitä kehityskeskustelu on kokonaisuudessa? Mikä on niiden ensisijainen tarkoitus?
- Millä tavoin motivoit alaisiasi tulemaan kehityskeskusteluun?
- Miten valmistaudut itse kehityskeskusteluun?
- Mitä mieltä olet alastesi valmistautumisesta kehityskeskusteluun?

##### Toteutus

- Millä tavoin pyrit saamaan aikaan avoimen ja hyvän ilmapiirin?
- Millä tavoin ohjaat keskustelua?

##### Jälkiseuranta

- Millä tavoin kehittämisenkohteet dokumentoidaan?
- Millä lailla olet pyrkinyt viemään eteenpäin kehityskeskusteluiden päätteeksi syntyviä kehittämisenkohteita?
- Millä muulla tavoin seuraat työntekijöiden motivaatiota ja annat palautetta?
- Millä tavoin olet pyrkinyt muuttamaan kehityskeskusteluprosessia?

*esim.*

- Onko kehityskeskustelulomake kohdennettu organisaatiolle?
- Millä tavoin varmistat, että kehityskeskustelu ei aina noudata vanhoja malleja?

3. Mitä vaikutuksia kehityskeskusteluilla on mielestäsi työntekijöiden kehitykseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin? Entä miten ne vaikuttavat itseesi?

4. Mitä mahdollisuuksia kehityskeskustelut antavat Sinulle?

## Liite 2. Työntekijän haastattelurunko (suomeksi ja englanniksi)

### TAUSTATIEDOT

Kuinka kauan olet ollut töissä AmChamilla?

Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi yrityksessä?

#### 1. Nykytila

- Oletko käynyt tänä/viime vuonna kehityskeskusteluissa?
  - Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?
  - Minkä takia mielestäsi kehityskeskusteluita pidetään?
  - Kuinka usein Teillä pidetään kehityskeskusteluita vuodessa?

#### 2. Kehityskeskustelu

- Kuinka kauan kehityskeskustelutuokioosi on varattu aikaa? Riittävä?

Prosessi

Valmistautuminen

- Kuinka paljon aikaisemmin esimiehesi ilmoittaa kehityskeskustelun ajankohdasta?
- Millä tavoin esimiehesi motivoi sinua tulemaan kehityskeskusteluun?
- Millä tavoin valmistaudut kehityskeskusteluun?
- Millä lailla esimiehesi on mielestäsi valmistautunut kehityskeskusteluun?

Toteutus

- Millä tavoin esimiehesi ohjaa kehityskeskustelua?
- Minkälainen ilmapiiri vallitsee kehityskeskustelun aikana?
- Minkälaisessa ympäristössä kehityskeskustelu järjestetään?
- Mitä mieltä olet käytettävästä kehityskeskustelulomakkeesta?
- Millä lailla pyrit itse kehittämään yritystäsi kehityskeskustelun kautta?  
*esim.*
  - mietitkö omia osaamisenkehittämiskohteita?
  - palautteen antaminen esimiehelle?

Jälkiseuranta

- Mitä hyötyä kehityskeskusteluista on ollut itsellesi ja organisaatiolle?
- Millä lailla kehittämiskohteitasi on seurattu?
- Millä lailla varmistat itse, että kehittämiskohteita viedään eteenpäin toiminnan tasolle?

3. Mitä mieltä olet kehityskeskustelun vaikutuksesta omaan: kehittymiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin, palautteenantamiseen?

#### 4. Kehitettävää

- Missä asioissa näkisit olevan parantamisen varaa kehityskeskustelussa?
  - Mitä ehdottaisit ratkaisuksi?
- Mitä asioita haluaisit käsitellä kehityskeskusteluissa enemmän?
- Kuinka usein sinusta kehityskeskusteluita tulisi pitää vuodessa?

## BACKGROUND INFORMATION

How long have you been working for AmCham Finland?

What are your future plans in the company?

### 1. Current Situation

- Have you been in a development discussion in the past year/this year?
  - What do you think about development discussions in general?
  - Why do you think there are development discussions?
  - How often do you have development discussions per year?

### 2. Development discussion

- How long does the development discussion session usually take? Is the time enough?

Process

Preparing

- How much earlier does your managing director let you know about the date & time of the development discussion?
- How does your managing director motivate you to come to the development discussion?
- How do you prepare yourself for the development discussion?
- How do you think your managing director has prepared herself?

Execution

- Describe how your managing director is leading the development discussion.
- How would you describe the atmosphere during the development discussion?
- Where is the development discussion held?
- What do you think about your current development discussion form?
- How do you try to improve your company through the development discussion?
  - for example:
    - Do you think advance, what of your skills need improvement?
    - Do you give feedback to your managing director?

Trace follow-up

- What utility (benefit) do you think development discussions can bring to you and your organization?
- How have your development plans been followed?
- How do you make sure (yourself) that your development plans are taken to the next level?

3. What do you think about development discussions effects on: development, motivation, work welfare and for feedback?

### 4. Development

- What would you consider to need more improvements?
  - What would you suggest to solve the problem?

## Liite 3. Kehityskeskustelulomake



THE AMERICAN  
CHAMBER OF COMMERCE  
IN FINLAND

### Kehityskeskustelulomake

*”Kehityskeskustelu on esimiehen sekä alaisen välinen systemaattinen ja luottamuksellinen keskustelu. Keskustelu on vähintään kerran vuodessa ja se käydään ennalta sovittuna ajankohdana ja johon valmistaudutaan. Siinä käydään läpi mennyttä sekä tulevaa kautta sekä määritellään työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Kehityskeskustelu nähdään myös esimiehen työkaluna, tutkimukset ovat osoittaneet kehityskeskustelun olevan vaikutusta työntekijän kehittymiseen, motivaatioon, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin.”*

Päivämäärä: \_\_\_\_\_

Nimi: \_\_\_\_\_

#### 1. Toimenkuva ja työtehtävät

*Keskeisimmät työtehtävät:*

*Ajankäytön jakautuminen:*

*Minkälaiset työtehtävät innostavat sinua eniten/mitkä taas vähiten? Perustele näkemyksesi.*

*Mahdollisiin työtehtäviin liittyvät muutostarpeet?*

## 2. Menneen kauden arviointi

*Millaisissa asioissa organisaatio/työyhteisö on onnistunut?*

*Mitä uudistuksia työtehtäviin on tullut viimeaikoina?*

*Miten uusien ja vanhojen tehtävien sovittaminen yhteen on onnistunut?*

*Mitkä olivat viimekertaiset tavoitteesi?*

*Onko tavoitteisiin päästy?*

### 3. Työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri

*Minkälaiseksi koet työskentelyolosuhteesi?*

*Minkälainen on mielestäsi työyhteisön ilmapiiri?*

*Kuinka olen jaksanut?*

*Miten tiimin sisäinen yhteistyö toimii?*

### 4. Palaute

*Palaute esimiehelle ja työtovereille: risut ja ruusut?*

*Saatko tarpeeksi palautetta omasta työstäni? (esimies/ kollegat)*

## 5. Yhteenveto

### Tulevan kauden arviointi

*Mitä tavoitteita haluat asettaa seuraavalle vuodelle?*

*Mitä koulutusta tarvitsen seuraavan vuoden aikana?*

Tavoite	Miten tavoite saavutetaan? (kenellä vastuu)	Toimintasuunnitelma	Miten tavoitetta seurataan?
1.			
2.			

### 6. Muuta?