

TOIMIVA KEHITYSKESKUSTELU

Kuntaorganisaation kehityskeskustelumallin uudistaminen

Tiivistelmä

| | | |
|--|--|-------------------------------|
| Tekijä(t) Virtanen, Suvi Maarit | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 61+17 | Valmistumisaika kevät 2021 |
| Työn nimi Toimiva kehityskeskustelu Kuntaorganisaation kehityskeskustelumallin uudistaminen | | |
| Tutkinto Tradenomi (YAMK) Uudistuva johtaminen | | |
| Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehityskeskustelu ja sen kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Työn tavoitteena oli selvittää keinoja saada kehityskeskustelumallista toimivampi, tulosten pohjalta luoda uusi malli ja selvittää, mitä tulisi huomioida uuden mallin jalkauttamiseksi henkilöstön käyttöön. Toisena tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys kehityskeskustelulla on johtamiselle ja työhyvinvoinnin johtamiselle esimiehen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin kehityskeskustelun määritelmää, sisältöjä, prosessia, sekä kehityskeskustelun hyötyjä johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen työvälineenä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena hyödyntäen sekä määrällisiä, että laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. Osallistujille teetettiin sähköinen kysely, jonka tulosten perusteella luotiin uusi kehityskeskustelumalli. Palautetyöpajan tulosten avulla uusi malli viimeisteltiin ja laadittiin suunnitelma mallin jalkauttamiseksi.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan toimiva kehityskeskustelumalli vaatii koko organisaation sitoutumista prosessiin, keskustelujen järjestämiseen ja tavoitteiden seurantaan. Toimiva kehityskeskustelumalli vaatii muun muassa sisällön tarkastelua, muokattavaa lo-maketta ja teknisesti helppokäyttöisiä sähköisiä työvälineitä. Toimiva malli vaatii ylimmän johdon määrittämiä tavoitteita, järjestelmällistä ja suunnitelmallista prosessia, jossa on määritelty arviointi- ja seurantatyökalut, sekä selkeät ohjeet ja pelisäännöt.</p> <p>Tulokset osoittivat, että esimiesten kokemuksen mukaan kehityskeskustelu koettiin tärkeäksi johtamisen työkaluksi- se kehittää esimiestyötä ja työhyvinvointia.</p> | | |
| Asiasanat kehityskeskustelu, johtaminen, työhyvinvointi | | |

Abstract

| | | |
|---|--|--------------------------|
| Author(s) Virtanen, Suvi Maarit | Type of publication Master´s thesis | Published Spring 2021 |
| | Number of pages 61+17 | |
| Title of publication Functional performance review developing performance review in the municipal administration | | |
| Name of Degree Master of Business Administration | | |
| Abstract <p>The subject of this thesis was to improve performance review of municipal administration. The aim of the study was to find out ways to develop more functional performance review process. On the grounds of research results was created a new model of performance review and a plan for implementation. Another aim of the study was to examine performance review´s significance for management and well-being at work from the perspective of managers.</p> <p>The theoretical basis of the thesis formed from contents, process and benefits of performance review, and management and well-being at work.</p> <p>The study was conducted using action research utilize quantitative and qualitative research methods. An online survey was used as a method for data acquisition. Based on the results of the survey was to develop more functional performance review process. Workshop for feedback was organized in the second phase of research. Following the feedback, the new performance review process was finished.</p> <p>As a result of the study functional performance review requires commitment to the process, dialog and aim for everyone in the organization. Functional process requires evaluation of contents, technically workable digital tools, and strategic goals defines by the top management, systematic process, evaluation indicators and clear standards.</p> <p>According to the results the managers experienced that the performance review is significant for management and well-being at work.</p> | | |
| Keywords performance review, management, well-being at work | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET | 3 |
| 2.1 | Toimeksiantaja | 3 |
| 2.2 | Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 4 |
| 3 | KEHITYSKESKUSTELU | 7 |
| 3.1 | Mistä keskustellaan | 7 |
| 3.2 | Kehityskeskustelu prosessi | 9 |
| 3.2.1 | Valmistautuminen | 10 |
| 3.2.2 | Keskustelutilanne | 11 |
| 3.2.3 | Seuranta | 14 |
| 3.3 | Ketterämpi kehityskeskustelu | 15 |
| 3.4 | Kehityskeskustelu johtamisen työvälineenä | 17 |
| 3.5 | Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin johtamisen edistäjänä | 18 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 22 |
| 4.1 | Toimintatutkimus | 22 |
| 4.2 | Kehittämistyö prosessina | 23 |
| 4.3 | Aineiston keruu ja analysointi | 24 |
| 4.4 | Työpaja | 25 |
| 5 | TULOKSET | 27 |
| 5.1 | Kyselytutkimuksen tulokset | 27 |
| | Kehityskeskustelu ja johtaminen | 40 |
| 5.2 | Työpaja | 44 |
| 5.3 | Keskeiset tulokset | 44 |
| 6 | POHDINTA | 48 |
| 6.1 | Tutkimuksen tulosten tarkastelu | 48 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 53 |
| 6.3 | Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkokehittämisaiheet | 55 |

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kehityskeskustelun ohjeistus

Liite 3. Lomake valmistautumiseen työntekijä

Liite 4. Lomake valmistautumiseen esimies

Liite 5. Ryhmäkehityskeskustelurunko

Liite 6. Henkilökohtainen kehityskeskustelurunko

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, kuntaorganisaation kehityskeskustelumallin uudistamiseen tähtäävä työ. Organisaation kehittämiskohteeksi on nimetty kehityskeskustelut, koska reilu kolmannes henkilöstöstä ei ollut käynyt esimiehensä kanssa kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana. Henkilöstöhallinnon toiminnalliseksi tavoitteeksi muodostui kehityskeskustelukäytänteiden uudistaminen ja sata prosenttisesti toteutuvat keskustelut. Tutkimuksen, jonka lähtökohdat on esitelty tarkemmin luvussa 2. tehtävänä on selvittää organisaation käytössä olevan kehityskeskustelumallin toimivuus ja mahdolliset kehittämistarpeet. Tutkimustulosten avulla laaditaan uusi malli ja suunnitelma sen jalkauttamiseksi henkilöstölle.

Kehityskeskustelujen järjestämisestä vastaa esimies. Sen vuoksi tutkimuskohteeksi valikoituu organisaation esimiehet. Kehityskeskustelumallin toimivuuden lisäksi tutkimuksen avulla pyritään selvittämään esimiesten kokemuksia kehityskeskustelujen merkityksellisyydestä johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen työvälineenä. Merkityksellisyys, koettu hyöty tai sitoutuminen voivat olla yhteydessä kehityskeskustelujen järjestämiseen.

Tutkimuksen tietoperusta ja keskeiset käsitteet esitellään luvussa 3. Teoriaosuudessa perehdytään esimerkiksi siihen, mitkä ovat kehityskeskustelun sisällölliset tavoitteet, kuinka keskusteluprosessin tulisi edetä ja esimerkkejä, kuinka voidaan innovoida uudenlaisia malleja käydä työntekijälähtöisiä keskusteluja. Teoriaosuudessa paneudutaan lisäksi kehityskeskustelun hyötyihin johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen työvälineinä. Perehdytään kehityskeskusteluun keinona jalkauttaa strategisen johtamisen tavoitteet päivittäistyöhön ja toisaalta esimiestyön vastuulliseen rooliin niin työyhteisön kuin yksilöjohtamisen näkökulmista, sekä työhyvinvoinnin merkityksestä yksilön ja organisaation menestykseen ja tulevaisuuteen.

Tutkimuksen toteutusta, kehittämistyön prosessia ja menetelmiä esitellään luvussa 4. Tämä opinnäytetyö sisältää niin määrällisiä, kuin laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, jonka ensimmäisessä vaiheessa kohdeorganisaation esimiehille teetettiin sähköinen kysely. Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja pääasiassa monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Kyselyn avulla haluttiin arvioida organisaation nykyistä kehityskeskustelumallia ja kehittämistarpeita, uuden mallin sisältöön ja käyttöönottoon liittyviä asioita, sekä johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kokemuksia ja merkityksiä. Erityisesti avoimien kysymysten avulla pyrittiin saamaan kokemuksellisia ja

kuvailevia vastauksia. Tutkimusprosessin toisessa vaiheessa tulosten perusteella luotiin uusi kehityskeskustelumalli, joka esiteltiin esimiehille ja työntekijöiden edustajille järjestetyssä palautetyöpajassa. Palautteen ja ehdotusten pohjalta uusi malli viimeisteltiin niin valmiiksi kuin mahdollista käyttöönottoa ajatellen. Lopuksi luvut 5 ja 6 käsittelevät opinnäytetyön tuloksia, johtopäätöksiä, sekä tulosten hyödynnettävyyttä, luotettavuutta ja jatkokehittämisaiheita.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Lopen kunta. Se sijaitsee Etelä-Hämeessä toiminnallisesti keskeiselle alueella naapureinaan useita hieman suurempia kuntakeskuksia. Lopen vahvuuksia on muun muassa rikas ja moninainen luonto. Muita vahvuuksia on monipuoliset liikuntamahdollisuudet, laaja yrittäjäverkosto, lukuisat aktiiviset yhdistykset, monipuolinen kulttuuritarjonta, sekä idylliset käyntikohteet. (Loppi 2021.)

Kunnan elinvoiman elinehtoja ovat työ, liikkuminen, asuminen ja hyvin toimivat peruspalvelut. Lopella asuu vakituisesti 7866 asukasta. Lisäksi Loppi on merkittävä vapaa-ajanasunto kunta. (Loppi 2021.) Vuoden 2019 henkilöstöraportista käy ilmi, että Lopen kunta työllistää yhteensä 433 työntekijää, joista vakinaisissa työsuhteissa on ollut 355 työntekijää ja määräaikaisissa työsuhteissa 78 työntekijää työllistetyt työntekijät mukaan lukien. Lyhyitä sijaisuuksia tekeviä työntekijöitä on ollut 19 henkilöä, joita ei ole laskettu kokonaistyöntekijämäärään. (Henkilöstöraportti 2019.) Perusturva- ja sivistystoimi ovat eniten työllistävät toimialat (taulukko 1.), joissa työskentelee yhteensä 343 työntekijää, mikä on noin 79 % koko henkilöstön määrästä. Henkilöstön keski-ikä on 46,8 vuotta sukupuolesta riippumatta. (Henkilöstöraportti 2019.)

| Hallintokunta | Vakinaiset | | Määräaikaiset | | Yhteensä | |
|----------------------------------|------------|------------|---------------|-----------|------------|------------|
| | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 |
| Kunnanhallitus | 10 | 10 | 1 | 4 | 11 | 14 |
| Ympäristö- ja rakennuslautakunta | 5 | 5 | 2 | 2 | 7 | 7 |
| Perusturvalautakunta | 89 | 97 | 23 | 24 | 112 | 121 |
| Sivistyslautakunta | 188 | 184 | 41 | 38 | 229 | 222 |
| Tekninen lautakunta | 55 | 59 | 12 | 10 | 67 | 69 |
| Yhteensä | 347 | 355 | 79 | 78 | 426 | 433 |

Taulukko 1. Kunnan henkilöstö 31.12.2019 henkilöstöryhmittäin ja toimialoittain (Henkilöstöraportti 2019)

Poissaoloja on ryhdytty seuraamaan vuonna 2017 alkaen kategorioittain. Sairaspoissaolot mukaan lukien tapaturmiin- ja ammattitauteihin liittyvät sairauslomat, ovat suurin poissaolon syy. (Henkilöstöraportti 2019.) Kunnan palveluksessa lopetti vuonna 2019 yhteensä 41 henkilöä, joista 4 henkilöä eläköityi keski-ikänsä ollessa 65 vuotta (Henkilöstöraportti 2019). Kevan viimeisimmän ennusteen mukaan kuntien tämänhetkistä työntekijöistä joka kolmas eläköityy kymmenen vuoden sisällä. Lopen kunnassa se tarkoittaisi, että vanhuuseläkkeelle

jäisi 27,2 % ja työkyvyttömyys- tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle jäisi yhteensä 10,4 % työntekijöistä. (Keva 2021.)

Lopen kunnan strategiset tavoitteet vuosille 2018-2023 ovat parempaa arkea, virkistävää vapaa-aikaa, sekä vireä ja mahdollistava elinkeinoelämä (kuvio 2).



Kuvio 2. Strategiset tavoitteet vuosille 2018-2023 (Talousarvio 2021)

Tavoitteina on taata laadukkaat ja saavutettavat peruspalvelut, julkisen liikenteen turvaaminen, työmatkaliikenteen tuki, laajakaistayhteyksien parantaminen koko kunnassa, monipuolisten asumismahdollisuuksien tukeminen, kulttuuritoiminnan tuki ja imago, laadukkaat liikuntamahdollisuudet kaikille, ympäristön siisteys, luonnon vetovoimaisuus ja hyvä sisäilman laatu kaikissa kunnan kiinteistöissä. (Talousarvio 2021, 4.)

Organisaation arvoja ovat avoimuus, vastuullisuus ja yhteistyö. Niitä pyritään toteuttamaan muun muassa ylläpitämällä ja kehittämällä kunnan vastuulla olevia palveluita, hyödyntämällä innovatiivisuutta ja digitaalisuutta, olemalla saatavilla, auttamalla, palvelemalla ja välittämällä, sekä kunnioittamalla erilaisuutta osallistamalla, osallistamalla ja tukemalla yhteisöllisyyteen. (Talousarvio 2021, 4.)

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Toimeksiantajan nykyinen kehityskeskustelumalli noudattelee pääpiirteittäin samanlaista kaavaa, kuin monissa muissakin kuntaorganisaatioissa. Kehityskeskustelut pyritään

käymään kerran vuodessa, toteutumaa tai vaikuttavuutta seurataan ja mitataan joka toinen vuosi koko henkilöstön työhyvinvointikyselyn yhteydessä. Kehityskeskustelun nykymalli sisältää pääpiirteittäiset ohjeet keskustelun läpiviemiseen ja muistilistan, joka koostuu erityisesti keskustelun hyötyjä ja metodeja korostavista vinkeistä. Kehityskeskustelulomake itsessään koostuu tehtäväkuvauksen tarkistamisesta, menneen ja tulevan kauden, sekä esimiestyön arvioimisesta. Tämä osuus sisältää yhteensä 11 kappaletta avoimia kysymyksiä. Sen lisäksi on tehtäväkuvauksen tarkistuslomake, henkilökohtaisen työsuorituksen ja osaamisen arviointilomake, sekä työn vaativuuden arviointilomake. (Henkilöstöraportti 2019.)

Toimeksiantaja otti vuonna 2019 käyttöön oman työterveyshuollon palveluntuottajan tarjoaman työhyvinvointikyselyn. Kysely toteutetaan työterveyshuollon kautta Parempi Työyhteisö- lomakkeistolla joka toinen vuosi. (Henkilöstöraportti 2019.) Parempi Työyhteisö (ParTy)-kysely on Työterveyslaitoksen rekisteröity tavaramerkki. Kyselyn avulla voi selvittää henkilöstön työhyvinvointia, yhteistyötä ja johtamista. Saada tietoa miten oma organisaatio toimii muihin verrattuna ja auttaa tunnistamaan oman organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet, sekä tukea henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen. (TTL 2021.)

Viimeisessä kyselyssä nousivat kehittämiskohteeksi kehityskeskustelut, kun jopa 37 % vastaajista ei ollut käynyt esimiehensä kanssa kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana (Henkilöstöraportti 2019). Henkilöstöhallinnon vuoden 2021 toiminnallinen tavoite onkin kehityskeskustelukäytäntöiden uudistaminen ja että jokaisen kanssa on käyty kehityskeskustelu. Tavoitetta mitataan työhyvinvointikyselyn tulosten avulla. (Talousarvio 2021, 29.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää toimeksiantajan tarpeesta Lopen kunnan nykyisen kehityskeskustelumallin toimivuus ja uudistamistarpeet esimiehille suunnatun kyselyn avulla. Lisäksi tavoitteena on luoda tulosten pohjalta uusi malli ja suunnitelma sen jalkauttamiseksi koko henkilöstön käyttöön. Koska kehityskeskustelujen toteutuminen on esimiesten vastuulla ja keskustelujen toteutuminen on työhyvinvointikyselyn perusteella verrattain heikko, tutkimuksen avulla pyritään selvittämään esimiesten kokemuksia kehityskeskustelujen merkityksellisyydestä, sekä kokemuksia johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen työvälineenä.

Uudistustarpeista muodostuivat tutkimuskysymykset seuraavasti;

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys:

- Kuinka Lopen kunnan kehityskeskustelumalli olisi toimivampi?

Alatutkimuskysymykset:

- Kuinka uusi kehityskeskustelumalli jalkautetaan henkilöstön käyttöön?
- Millainen merkitys kehityskeskustelulla on johtamiselle ja työhyvinvoinnin johtamiselle esimiehen näkökulmasta

3 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ammatillinen ja suunniteltu kohtaaminen, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta (Autio, Juuti & Wink 2011, 29).

3.1 Mistä keskustellaan

Kehittää- sana tarkoittaa, että muutetaan tai muokataan jotakin johonkin suuntaan (Kielitoimisto 2021). Kehityskeskustelun tarkoitus on jalkauttaa organisaation strategia, tavoitteet, visio ja arvot työntekijöiden perustehtävään ja päivittäiseen työhön. Se linkittää työntekijän työn strategiseen kokonaisuuteen. (Aarnikoivu 2011, 76.)

Kehityskeskustelussa keskiössä on organisaation tehtävä, yhteistyö, esimies-alaissuhde, sekä nykyinen ja tuleva työtilanne. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen mahdollisuus kahdenkeskiseen säännölliseen, häiriöttömään, luottamukselliseen ja kehittävään, vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen. Kehityskeskustelun avulla perehdytään työntekijän työhön perusteellisemmin, kirkastetaan työntekijän odotuksia, toiveita, motivaatiota ja kehittämissideoita työtä ja työyhteisöä kohtaan. Vastaavasti työntekijälle tulisi selkiytyä mitä organisaatio ja esimies häneltä odottavat. (Joki 2018, 132.) Keskusteluun valmistaudutaan hyvin, arvioidaan mennyt kausi, työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet, sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet. Nopeasti muuttuvassa työelämässä keskustelun teemoja voisi olla työn murros, merkityksellisyys, uudet tavat työskennellä, osaamisvaatimukset ja työhyvinvointi. (Huttunen 2018, 230-231, 235; Aarnikoivu 2011, 73; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 94, 96.)

Henkilökohtaisen kehityskeskustelun lisäksi tai sen korvaajana voi toimia ryhmäkehityskeskustelu. Ryhmämuotoinen keskustelu käydään tavallisesti joko ennen tai jälkeen henkilökohtaisia keskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelu sopii erityisesti silloin, kun tehtävä tai projekti on koko työyhteisön yhteinen. Ryhmämuotoisen kehityskeskustelun tavoitteita ovat työyhteisön onnistumiset, yhteistyö ja kehittyminen. Hyötyjä on muun muassa tiedon kulku, työyhteisötaidot ja tiimihengen parantuminen. (Meretniemi 2012, 39-41.)

Mennyt kausi on saavutettujen **tulosten** arviointia, kuinka sovitut asiat ja tavoitteet ovat toteutuneet ja kuinka työntekijä on tehtävistään suoriutunut konkreettisesti (Aarnikoivu 2011, 93,104). Tuloksia arvioitaessa on otettava työskentelyedellytykset huomioon. Yksilön suoriutumiseen vaikuttaa usein organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka voivat edesauttaa tai estää tavoitteeseen pääsemistä ja joihin työntekijä ei yksin pysty vaikuttamaan. (Kauhanen 2015, 85.) Suoriutumisen numeerisen arvioinnin ohella on erityisesti

asiantuntijatyössä syytä kiinnittää työn laadullisiin tavoitteisiin kuten asiantuntemukseen, asiakaspalveluun, luovuuteen ja ratkaisukeskeisyyteen, vuorovaikutustaitoihin, työyhteisötaitoihin ja osallistumiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 148-149.) Menneen kauden tulosten arviointi tuo lisäarvoa johtamiseen, se jäməköittää ja selkeyttää prosessia ja tukee tulevan kauden tavoitteiden asettamisessa (Meretniemi, 2012, 20; Aarnikoivu 2011, 104).

Tavoitteet tulevalle kaudelle asetetaan organisaation tavoitteiden mukaisesti määrittelemällä työntekijälle henkilökohtaiset tavoitteet ja ydintehtävät (Meretniemi 2012, 48-49). Tavoitteita asetettaessa tarkastellaan ajankohtaisesti työtehtävien resursseja, osaamistarpeita ja miten suoriutumista mitataan. Vaikka tavoitteiden asettamisen lähtökohtana on organisaation arvot ja strategiat, on tavoitekeskustelu erityisen tärkeä, koska työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Esimiehen kannattaakin kuunnella työntekijän näkemyksiä toimivien tavoitteiden asettamiseksi ja suoritusten mittaamiseksi. (Aarnikoivu 2011, 108-109.)

Henkilökohtainen kehittyminen arvioidaan nykytilan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Osaamiskartoitus-työkalujen avulla voidaan laatia yksilö- tai ryhmämuotoisia kehityssuunnitelmia toimenpiteineen ja aikatauluineen. Työntekijän potentiaalin ja motivaation ylläpitämiseksi on hyödyllistä keskustella kehittymistarpeista myös tehtävänkierron näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen ohella on tärkeää kartoittaa ja asettaa tavoitteet myös työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämiseksi. Kartoitusten hyödyt ovat muun muassa osaamisen ja tarpeiden jäsentymisessä ja resurssien suuntaamisessa, sekä työilmapiirin ja motivaation kohentumisessa. (Kauhanen 2015, 86; Lindholm & Salminen 2014, 158-159; Aarnikoivu 2011, 112; Viitala 2004, 197-199.)

Palauttekeskustelun tavoitteena on avoimen vuorovaikutuksen, esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön kehittäminen, esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, sekä tavoitteissa onnistumisen liittyvien resurssien kehittäminen saadun palautteen ja kokemusten perusteella. Palautekeskustelussa painotetaan myös työhyvinvoinnin teemoja ja työyhteisön toimivuutta. Palaute tulisi aina olla konkreettista ja työtehtäviin liittyvää. (Lindholm & Salminen 2014, 152-155; Aarnikoivu 2011, 95; Haukila 2009, 19.)

Esimiehelle kehityskeskustelu on johtamisen työväline, jonka avulla esimies jalkauttaa organisaation visiota, strategiaa ja arvoja käytännön työhön. Kehityskeskustelujen avulla esimies saa omaan työhönsä välineitä tulosten parantamiseen, palkitsemiseen, sekä toiminnan ja oman johtamistavan kehittämiseen. Keskustelu on tilaisuus saada tietoa toiminnasta eri rajapinnoilla, tilaisuus kiittää ja vastaavasti keskustella rakentavasti erilaisissa muutostilanteissa. Keskustelemalla työntekijän kanssa kahden kesken, esimies oppii tuntemaan

työntekijän paremmin, tämän vahvuuksia ja halua kehittyä. (Lindholm & Salminen 2014, 82-83; Aarnikoivu 2011.)

Työntekijälle kehityskeskustelu antaa parhaimmillaan mahdollisuuden keskustella oman esimiehensä kanssa avoimesti työstään ja tavoitteistaan, sekä organisaation tulevaisuudesta. Se on tilaisuus tutustua esimieheen paremmin, keskustella työhön liittyvistä tekijöistä kuten työhyvinvoinnista tai työturvallisuudesta, saada oma ääni kuuluviin ja mahdollisuuden löytää oman ammatillisen kasvun edellytykset tai rajat työssään. Keskustelu on myös mahdollisuus saada palautetta ja rohkaisua omasta tekemisestään, sekä antaa palautetta esimiestyöstä. (Lindholm & Salminen 2014, 93-94; Aarnikoivu 2011, 75; Autio, Juuti & Wink 2011, 37.) Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä kautta oppimisenäkökulmasta ja laaditaan yhteinen näkemys tämän hetken tilanteesta. Keskustelussa korostuu tulevaisuus ja onnistuminen. Kehityskeskustelu mahdollistaa pysähtymisen tärkeän asian äärelle. (Aarnikoivu 2011, 73-74.)

3.2 Kehityskeskustelu prosessi

Kehityskeskustelumenetelmän ja kulttuurin syntyyn on tutkittu vaikuttaneen 1900-luvun alussa niin Yhdysvaltain armeija, kuin Frederic Taylorin luoma työn tuottavuuteen keskittyvä johtamisen malli, Taylorismi (Lindholm & Salminen 2014, 28). Tuottavuusajattelu ei huomioinut työntekijää yksilönä. 1950-luvulta alkaen muun muassa Peter Druckerin julkaisema Management by Objectives-malli perustui työnsuoritusten mittaamiseen ja hieman myöhemmin, kun kiinnostuttiin enemmän työn laadusta, työrauhasta ja työmotivaatiosta, otettiin käyttöön henkilöstön suunnittelukeskustelut ja laajemmin työn tekemisen kriteereihin perustuvat keskustelut. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95-96.) 1990-luvulla koettiin kehityskeskustelun nousukausi, jonka seurauksena se yleistyi organisaatioiden työvälineenä (Lindholm & Salminen 2014, 28).

Kehityskeskustelu on yksi organisaation strategisen johtamisen työväline. Onnistunut kehityskeskusteluprosessi käynnistyy ylimmän johdon määrittellessä strategiset painopisteet ja tavoitteet, sekä laatimalla yhteenvedon edellisen kauden toiminnasta ja tuloksista. Ylimmän johdon tehtävä on määrittää myös kehityskeskusteluille tavoitteet ja eteneminen. (Lindholm & Salminen 2014, 117-118.) Organisaatioiden toimintaa ohjaa usein vuosikello. Kehityskeskusteluprosessi olisi hyödyllistä integroida organisaation toiminnansuunnitteluun ja vuosikelloon, jottei se jäisi irralliseksi palaseksi. (Huttunen 2018, 238-239.)

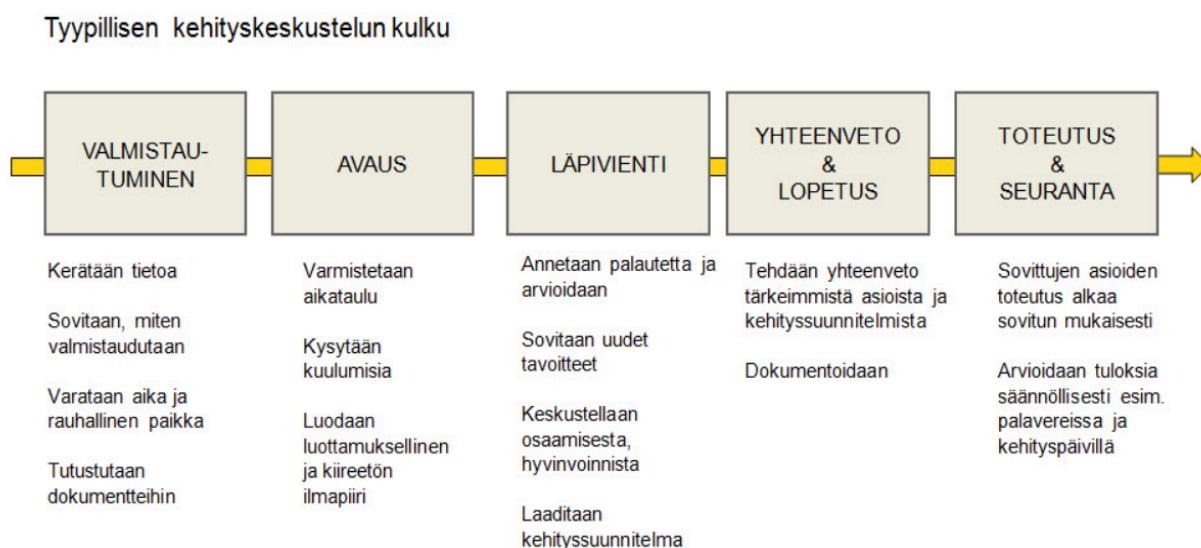
Kehityskeskusteluprosessin onnistuminen vaatii vuorovaikutuksellista ilmapiiriä, johdon sitoutuneisuutta, henkilöstön sitouttamista prosessin suunnitteluun, kattavaa ohjeistusta ja perusteellista valmistautumista (Lindholm & Salminen 2014, 118-120). Kehityskeskustelujen

periaatteet toimivat prosessin punaisena lankana, jota tulee työelämän murroksessa johtamisen ohella uudistaa (Huttunen 2018, 238).

Autio, Juuti & Wink (2011, 37-38) mukaan onnistuneen kehityskeskustelun edellytys on, että kaikilla on näkemys organisaation nykytilasta ja tavoitteista, henkilöstöllä on mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja osallistua siihen liittyvään päätöksentekoon, kehityskeskustelu sisältää työn tavoitteet ja keskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää.

Kehityskeskustelun vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Tuloksellisen kehityskeskustelun edellytys on jokaisen vaiheen huomioiminen. Huono valmistautuminen vaikuttaa keskustelun tuloksiin ja vastaavasti huono keskustelu vaikuttaa jatkossa motivaatioon käydä keskustelua ja kuinka siihen valmistaudutaan. Näin syntyy kierre, josta kukaan ei hyödy. Kehityskeskusteluprosessi tulisi aina räätälöidä organisaation tarpeita vastaavaksi. (Aarnikoivu 2011, 90.)

Hyppäsen (2017) malli (kuvio 3) korostaa valmistautumisen tärkeyttä, hyvään vuorovaikutukseen ja dialogiin, tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettamiseen, osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen, sekä sovittujen tehtävien seuraamiseen liittyviä kehittämistarpeita. (Hyppänen 2017.)



Kuvio 3. Tyypillinen kehityskeskustelu (Hyppänen 2017.)

3.2.1 Valmistautuminen

Kehityskeskustelun ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Se vaatii ajallisen panostuksen ja sitoutumisen lisäksi ymmärrystä kehityskeskustelun merkityksestä ja hyödyistä. Huolellinen valmistautuminen vaikuttaa motivaatioon käydä keskustelua ja sitä kautta suoraan tuloksiin ja vaikuttavuuteen. (Aarnikoivu 2011, 91.) Valmistautuminen on merkki siitä, että

kehityskeskustelu koetaan tärkeänä. Se osoittaa myös arvostusta työntekijää, esimiestä ja koko prosessia kohtaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125.) Yhtä oikeaa tapaa valmistautumiseen ei ole, vaan organisaation sisällä tulee arvioida millaiset käytännöt palvelevat parhaiten (Aarnikoivu 2011, 102-103).

Valmistautuminen alkaa sopimalla kehityskeskustelulle aika ja paikka. Lähtökohtaisesti siitä vastaa esimies. Hyvä toimintatapa on varata aika riittävän pitkälle valmistautumisen mahdollistamiseksi. Keskustelua varten varattu paikka tulisi olla neutraali ja rauhallinen, missä ei ole ulkopuolisia häiriötekijöitä. Ohjeet ja lomakkeet tulee antaa työntekijälle tutustuttavaksi riittävän ajoissa ennen keskustelua. (Meretniemi 2012, 65-69.) Valmistautumista voi olla pohtia ennalta annettuja kysymyksiä, valmistautumisen muistilistaa joka virittävää keskustelun teemoihin. Muistilista auttaa pohtimaan muun muassa tämänhetkistä toimenkuvaa, asetettuja tavoitteita, onnistumisia, tulevan kauden tavoitteita ja tarvittavaa osaamista, työyhteisön ja esimiehen toimintaa. (Aarnikoivu 2011, 100-101.) Esimies varmistaa työntekijän valmistautumisen keskusteluun. Valmistautua voi sopimalla etukäteen työntekijän kanssa keskustelun painopisteet ja antamalla työntekijälle ne aineistot ja tiedot toiminnasta organisaation ja työntekijän osalta, joita keskustelussa käydään läpi ja joiden avulla toimintaa arvioidaan. Kehityskeskustelu on yksi työtehtävä ja valmistautuminen on osa tehtävää. (Kauhanen 2015, 83-84; Aarnikoivu 2008, 124.)

Monet organisaatiot sopivat ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja koko tiimille yhteisen kokoontumisen, jossa käydään läpi tulevan keskustelun tavoitteita ja merkityksiä oman organisaation näkökulmasta. Esimies palauttaa mieliin sisällön perusasiat, käytännön toimet ja pelisäännöt, sekä keskustelujen painotukset esimerkiksi yhteenveto organisaation tilanteesta, tulevan kauden tosiasialliset tavoitteet ja tiivistelmä edellisen kauden keskusteluista. (Huttunen 2018, 239-240; Aarnikoivu 2011, 91.)

Kehityskeskustelu vaatii onnistuakseen kunnollisia ohjeita koko organisaation henkilöstölle. Ohjeistuksen tarkoitus on selventää kehityskeskusteluprosessin tavoitteista, sisällöstä, käytännön seikoista, raportoinnista ja tulosten seuraamisesta. (Lindholm & Salminen 2014, 120.)

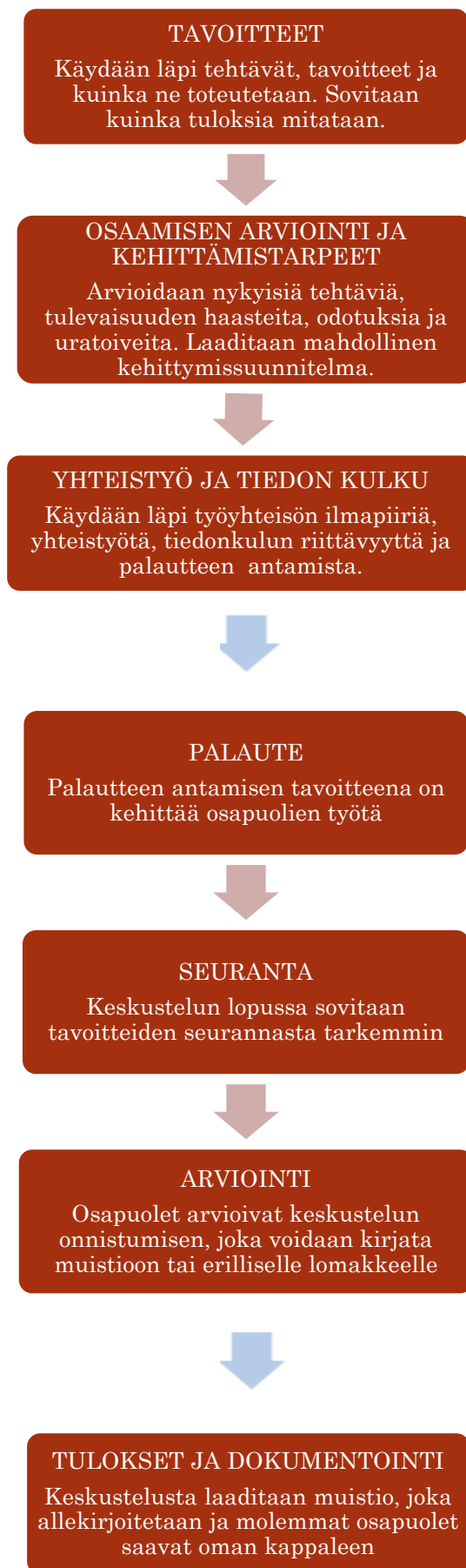
3.2.2 Keskustelutilanne

Kehityskeskustelun tulisi sisältää tavoitteet, tulokset ja henkilökohtaisen kehittymisen. Teemat voidaan keskustella kerralla tai jakaa osiin ja käydä muutama keskustelu vuoden aikana. Järjestyksellä ei ole myöskään merkitystä, tärkeintä on, että ne tulevat käytyä läpi. (Aarnikoivu 2011, 103-104.) Jokaisen kehityskeskustelun aiheet ja teemat voivat vaihdella riippuen työntekijän tilanteesta tai organisaation painotuksista. Tärkeää on tiedostaa mihin

keskitytään ja mitä keskustelulla tulisi saada aikaan. Kehityskeskustelun alussa on varmistettava, että osallistujille on muodostunut näkemys keskustelun painopisteistä ja tavoitteista. Keskustelun tavoitteena on, että työntekijä oivaltaa oman tehtävänsä ja roolinsa merkityksen suhteessa organisaatioon ja työyhteisöön, tietää mitä häneltä odotetaan ja osaa arvioida niitä suhteessa omaan toimintaan. Tavoitteet ja konkreettiset ydintehtävät sovitaan yhdessä esimiehen kanssa. (Meretniemi 2012, 50,52, 82.)

Monissa organisaatioissa on kehityskeskustelu kerran tai kaksi vuodessa, jolloin jokaista keskustelua varten tulisi varata aikaa noin 1-2 tuntia. Kehityskeskustelun kulku (kuvio 4) etenee niin, että aloitusvaiheen ja tunnelmaan virittäytymisen jälkeen, kerrataan keskustelun teemat, arvioidaan kuluneen kauden tulokset, asetetaan tulevan kauden tavoitteet ja kartoitetaan mahdolliset osaamistarpeet, sekä arvioidaan yhteistyötä. Lopuksi sovitaan seurannasta, dokumentoinnista ja arvioidaan, kuinka itse keskustelu sujui ja mitä sillä saavutettiin. (Meretniemi 2012, 82-87.)





Kuvio 4. Kehityskeskustelun kulku (Meretniemi 2012, 85-87)

Kehityskeskustelun onnistumiseen ja merkityksellisyyteen vaikuttaa vuorovaikutuksen taso, ratkaisukeskeinen lähestymistapa, tavoitelähtöisyys, voimavarakeskeisyys ja taito vaihtaa näkökulmaa. Esimiehen on asettauduttava asiakaspalvelijan rooliin ja nähtävä työntekijä keskustelun pääosassa. Ratkaisukeskeinen esimies kannustaa, rohkaisee, luo avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Vuorovaikutus on aidosti kiinnostunutta, läsnä olevaa, kuuntelevaa ja kyselevää. Esimiehen ajattelussa painottuu tulevaisuus, työntekijän voimavarat ja onnistumisten huomioiminen, myönteisyys, luovuus ja huumori. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa korostaa ongelmien keskittymisen sijaan niiden kääntämistä tavoitteiksi. Näkökulman vaihtaminen on tehokas työväline siirtyä ongelmakeskeisestä, negatiivisesta ajattelusta positiiviseen ajatteluun. Taito ajatella toisin antaa uusia merkityksiä vuorovaikutuksen laatuun, asiat näyttäytyvät eri näkökulmista, ajattelutapa vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin, sekä yksilön ja työyhteisön kehittymiseen. (Aarnikoivu 2011, 141-146.)

Keskustelun tasolla on siis merkitystä sen vaikuttavuuteen. Hyvä kehityskeskustelu pyrkii dialogiin. Hyvä dialogi pitää sisällään keskustelun ja kuuntelemisen taitoa ja siinä vaaditaan aitoa läsnäoloa, toisen näkemysten hyväksymistä, kiinnostuneisuutta toisen asiaan, sekä aktiivista asennoitumista keskustelun suuntaamista kohti yhteistä tavoitetta. Itsearviointin avulla osapuolet jäsentävät näkemyksiään, jolloin ne on helpompi ilmaista toiselle ymmärrettävästi. (Dunderfelt 2015, 57-63; Aarnikoivu 2011, 157; Leskelä 2005, 189.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa vuorovaikutuksen lisäksi kerronnan tavat, puhetyyli, äänen käyttö, sekä keskustelijoiden pysyminen aiheessa ja aikataulussa. Ympäristö ja miten yksilö aistii esimerkiksi ääniä, hajuja tai mitä näkee ympärillään synnyttävät erilaisia tunnetiloja tai ärsykeitä. Eleet, ilmeet, katsekontakti ja kehonkieli välittävät viestejä. Onnistunut keskustelu muodostuu useasta eri tekijästä, osallistujat tiedostavat yksilöiden erilaisuuden ja pyrkivät olemaan läsnä omana itsenään. (Meretniemi 2012, 117- 129.)

Kehityskeskustelun lopuksi käydään yhteenveto mistä on keskusteltu ja mitä on sovittu, sekä varmistetaan, että kaikki tärkeät asiat on käyty läpi. Keskustelun vaikuttavuuden kehittämiseksi hyvä pohtia, miten itse keskustelutilaisuus sujui, mitä saatiin aikaiseksi ja mitä kenties tehdä seuraavalla kerralla toisin. (Aarnikoivu 2011, 113.)

3.2.3 Seuranta

Kehityskeskusteluprosessin viimeinen vaihe on seuranta, jonka tarkoituksena on varmentaa sovittujen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutuminen. Selkeä raportointi edesauttaa sovittujen asioiden noudattamista. Keskustelussa sovitut asiat kirjataan ja allekirjoitetaan, joka vahvistaa osapuolten sitoutumisen sovittuihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Dokumentoinnin ja puhtaaksikirjoittamisen käytännöt ovat organisaation sisällä sovittavissa.

Dokumentointi on tärkeää niin lähijohtamisen, kuin ylimmän johdon ja strategisen johtamisen näkökulmasta. Johto ja henkilöstöhallinto voivat määrittää dokumentoitavan tiedon raportoinnin käytännöt, jotta keskustelun luottamuksellisuus ja henkilökohtaisuus säilytetään. (Meretniemi 2012, 100; Aarnikoivu 2011, 114-116.)

Dokumentointi on organisaation tapa seurata, että kehityskeskustelut ylipäätään toteutuvat, eivätkä jää irralliseksi organisaation strategisten tavoitteista tai kuluta turhaan resursseja. Seurannan ja dokumentoinnin avulla arvioidaan, millainen vaikuttavuus keskusteluilla saavutetaan. Seuranta jäsentää selkeät pelisäännöt, sekä esimiehen jämäkyys ja vastuu seurannan toteutumisesta. Seuranta voidaan järjestää esim. pyytämällä esimieheltä raporttia, johon kirjataan faktatietoa, kokemuksia ja osaamisen kehittämisen tarpeita, tai esimerkiksi henkilöstölle suunnatuilla kyselyillä. (Lindholm & Salminen 2014, 205-206; Meretniemi 2012, 101; Sydänmaanlakka 2012, 100-101.)

Kehityskeskustelun lomakkeisto ohjaa ja on tukena keskustelussa, toimii dokumentoinnin ja seurannan työvälineenä. Kehityskeskusteluprosessi on strategisen johtamisen väline, jolloin koko organisaation tulisi toteuttaa keskustelut samanmuotoisena ja yhdenmukaisilla lomakkeilla. Yhdenmukaisuus vaikuttaa myös tasalaatuisempaan henkilöstöjohtamiseen. Lomakkeiden täyttäminen ei ole kehityskeskustelun itseisarvo, vaan niiden tehtävänä on suunnata keskustelu kohta tavoitteita ja helpottaa dokumentointia. (Lindholm & Salminen 2014, 121-124; Aarnikoivu 2011, 91-92.)

3.3 Ketterämpi kehityskeskustelu

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen (2018) mukaan kehityskeskustelujen toteutumista tutkittaessa kävi ilmi, että 2010- luku oli kehityskeskustelujen kasvuaikaa, mutta vuonna 2018 määrä oli kääntynyt laskuun ja tasoittanut naisten ja miesten välistä eroa. Naisista 50% ja miehistä 57% oli käynyt kehityskeskustelun. Korkeammin koulutetut olivat käyneet kehityskeskustelun muita useammin. Verrattuna vuoteen 2013, vuonna 2018 oli palkansaajien kehityskeskustelujen toteuma laskenut kunnissa 61 prosentista 57 prosenttiin. Suuremmissa organisaatioissa kehityskeskustelut toteutuivat pieniä paremmin; yli 250 henkilön organisaatioissa keskustelujen toteutumisprosentti oli yli 70 prosenttia, kun vastaavasti alle viiden hengen organisaatioissa luku oli 44 prosenttia. (Tilastokeskus 2019, 123-124.)

2020- luvulla moni organisaatio on lähtenyt uudistamaan kehityskeskustelukäytäntöjään työntekijälähtöisemmiksi. Milleniaalit ovat muuttaneet organisaatioiden palautekäytäntöjä nopeammiksi erilaisia keinoja hyödyntäen. Nuoret vastavalmistuneet asiantuntijat kaipaavat jatkuvaa palautetta työstään ja kehittymistarpeistaan. Näin ollen vuosittain käydyt

kehityskeskustelut ovat vaihtuneet jatkuvan keskustelun malliksi, jonka hyötyjä on muun muassa, että asiat eivät kasaannu ja arviointi on ajantasaista, jossa vahvuudet nousevat paremmin esiin. Nykydigitalisaation avulla aukoton ja ajantasainen palaute tallennetaan ketterästi ja lomakkeiden täyttämiseen kuluva aika voidaan hyödyntää keskusteluun. (Yle 2020.)

Uudenlaiset ja kevyemmät vaihtoehdot koetaan tervetulleiksi osaksi päivittäisjohtamista. Osaamisen kehittämisen uusille tavoille on tarvetta nopeasti muuttuvan työelämän vaatimusten mukaisesti. Organisaatiot esimerkiksi tarjoavat kehityskeskusteluja niin usein kuin työntekijä kokee sille tarvetta. (Yle 2017.) Perinteisen kerran vuodessa käytävän keskustelun vaihtoehtoina voi olla jatkuvan palautteen mallin mukaan useampi keskustelu vuoden aikana. Keinoina voidaan käyttää ryhmäkeskusteluja yksilöllisten keskusteluiden rinnalla, ulkona liikkuen tai pelillistämisen keinoin esimerkiksi teemakortteja käyttäen. Kehityskeskusteluprosessi voidaan myös hankkia ulkoiselta palveluntuottajalta esimerkiksi verkkopalveluna. (Kangas & Kurokallio 2020, 17-26.)

Kehityskeskusteluprosessin kokonaisuus voi muodostua erilaisten menetelmien yhdistämisestä. Ahonen & Fabritius (2015) esittämän mallin hyötyjä on muun muassa yhteisen näkemyksen, yhteisöllisyyden ja uudenlaisen dialogin kehittyminen. Ryhmäkeskusteluissa asetetaan tavoitteet ja ennakoidaan tulevaisuutta työyhteisön näkökulmasta. Henkilökohdainen keskustelu suhteuttaa tavoitteet ja tarpeet yksilön näkökulmasta. Näistä laaditaan oppimiskartta, jonka tarkoituksena on laatia yksilön ja työyhteisön suunnitelma osaamisen kehittämiseen. (Ahonen & Fabritius 2015.)

Etätö on lisännyt erilaisten digitaalisten sovellusten käyttöä yhteydenpidossa. Näitä voidaan hyödyntää myös kehityskeskusteluissa, kunhan pelisäännöt käytännön toteuttamiselle sovitaan etukäteen. (Pomon enkelit 2021.) Keskustelua voi käydä verkossa esimerkiksi sisäisen sosiaalisen median avulla. Koko henkilöstö pääsee osallistumaan ja organisaation johto saa arvokasta kokemustietoa kehittämiskohteiden eteenpäin viemiseksi. (Lindholm & Salminen 2014, 216.) Digitaalisten palveluiden ja langattomien verkkoyhteyksien avulla henkilöstöjohtaminen on mahdollista paikasta riippumatta. Digitaaliset palvelut antavat myös uudenlaisia mahdollisuuksia tallentaa ja käyttää tietoa rajattomasti analysointiin ja työn kehittämiseen. Digitalisaation myötä johtaminen saa uusia resursseja, työn laatu ja hyvinvointi paranee, joka vaikuttaa työnantajaimagoon. (Valtioneuvosto 2019, 11, 65.)

3.4 Kehityskeskustelu johtamisen työvälineenä

Organisaatio tarvitsee toimiakseen osaavan ja motivoituneen henkilöstön. Henkilöstöjohtamisen ydintehtävä on osaamisen kehittämisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa, jotta organisaatio menestyy, henkilöstö pysyy motivoituneena ja työkykyisenä. Hyvä henkilöstöjohtaminen arvostaa yksilöä kokonaisuutena, joka muodostuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä osa-alueesta. Tämä eri osista muodostuva kokonais-kuntoisuus tulee ottaa huomioon kehityskeskusteluissa. Sen myötä voidaan korjata, ennaltaehkäistä ja vahvistaa yksilön voimavaroja. Ihmisyyttä ja inhimillisyyttä korostavat arvot ovat menestyksekkään organisaation edellytys. Henkilöstöjohtamisen painopisteitä kehityskeskusteluiden näkökulmasta ovat jatkuvan muutoksen- ja osaamisen johtamisen haasteet kytkeytyneenä organisaation strategiaan, sekä hyvinvoinnin johtaminen moninaisuuden näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2012, 234-240.)

Kehityskeskustelut eivät ole esimiesten omaan valintaan pohjaavaa toimintaa vaan oleellinen osa johtamisjärjestelmää ja esimies-alaistyötä (Valpola 2000, 13). Kehityskeskustelut tulisi kytkeä tehokkaammin strategiseen johtamiseen, jotta siitä tulisi entistä merkityksellämpi johtamisen työväline. Tämä vaatii ylimmän johdon ohjaamista ja vankempaa esimiestyön johtamista. Mikäli kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää, tulee keskusteluihin suhtautua tosissaan. Kun organisaatiolla on ohjeistukset keskustelujen käymiseen ja dokumentoimiseen, voidaan keskustelujen käymättä jättäminen tulkita esimiestyön laiminlyömiseksi ja työnantajan ja työntekijän välisissä ristiriidoissa jopa heikentää työnantajan juridista asemaa. (Lindholm & Salminen 2014, 51,78.)

Esimiehen rooli on olla tiedonvälittäjä, ongelmanratkaisija ja päätöksentekijä. Esimies edustaa sekä organisaatiota, että työntekijöitä. Muuttuva työelämä ja johtajuus muuttavat myös esimiehen työskentelytapoja. (Valpola 2000, 45-49.) Uuden ajan johtajuus ei tarkoita enää yksiselitteisesti asemaa, vaan johtamisen prosesseja, jolloin esimiestehtäviä voidaan jakaa kollegoiden kesken. Yksilön ja yhteisön oppiminen ovat uuden ajan johtajuuden kulmakiviä, esimiehet johtavat oppimista ja kannustavat yksilöitä ja yhteisöjä ohjaamaan itseään. (Purokuru 2020.)

Aarnikoivu (2011, 29-30) nimeää kehityskeskustelujen yhteydessä kumppanuusjohtamisen. Hän määrittelee kumppanuusjohtajuuden muodostuvan esimiestyön käytännön ja johtamisen perusasioista, jotka tähtäävät hyvään tulokseen ja hyvinvoivaan työyhteisöön. Esimiehen on sisäistettävä roolinsa, kumppanuusjohtaminen on kumppanuutta ja positiivista riippuvuutta. Esimies on riippuvainen alaisen työpanoksesta ja alainen vastaavasti esimiehen panostuksesta organisaation edustajana. Esimiehen tehtävät koostuvat tavoitteista ja

mittareista, sekä valmennuksesta ja arvioinnista. Vuorovaikutus, alaisen kannustaminen ja haastaminen kehittymään, sekä palaute antavat merkitystä alaisen työlle.

Huttunen (2018, 46-48) puolestaan puhuu kehityskeskustelujen yhteydessä valmentavasta johtamisesta. Hänen mukaan valmentavan esimiehen rooli on korostuneesti tukea alaisiaan vuorovaikutuksen keinoin ja voimavaralähtöisesti saavuttamaan tavoitteensa, auttaa kehittymään ja kasvamaan. Menetelmä korostaa tavoitteellisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja voimavarakeskeisyyttä, sekä kehittymistä, mahdollistamista ja kuuntelemista.

Organisaation strategian ja tavoitteiden ohella yksi tärkeimmistä teemoista, joita esimiehen tehtävänä on tuoda työn arjessa ja kehityskeskusteluissa esille, on organisaation arvot. Arvoja voi peilata erilaisten kysymysten avulla työntekijän työtehtäviin. Näin organisaation arvot konkretisoituvat, tekee ne näkyvämmiksi, toteutuneet hyötynäkökulmat itselle, työyhteisölle ja asiakkaalle selkiytyy ja varmistetaan, kuinka arvojen toteutuminen jokapäiväisessä työssä toteutuu. (Aarnikoivu 2011, 76-78.) Arvot liittyvät vahvasti henkilöstön motivaatioon. Organisaatioon liittyviä motivaatiotekijöitä voidaan ylläpitää toimivilla käytännöillä. Ne vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta innostukseen ja työniloon. Mikäli organisaation arvot eivät näy työn arjessa tai johtamisessa, työntekijät kyynistyvät ja motivaatio työstä katoaa. Esimiehellä on tärkeä rooli motivoijana, hänen tehtävä on auttaa työntekijöitä menestymään muun muassa kannustamalla ryhtymään uusiin asioihin ja selvittämällä mitkä ovat konkreettisia tavoitteita, sekä auttaa työntekijää rajaamaan vaihtoehtoista tärkeimmät tai toteuttamiskelpoiset suhteessa työntekijän ja työyhteisön tehtäviin. (Meretniemi 2012, 138-150.)

Esimiehelle palautteen saaminen omasta työstään on tärkeää pystyä tarkastelemaan toimintaansa, tarvittaessa muuttamaan sitä ja kehittymään tehtävässään. Useinkaan itsearviointi ei ole täysin objektiivista tai anna luotettavaa kuvaa kokonaisuudesta. Huono kehityskeskusteluprosessi tuhlaa organisaation resursseja. Esimiehet voivat saada kehityskeskusteluvalmennuksesta hyötyä muun muassa ymmärtämällä keskustelujen merkityksen, saamalla toimivat työkalut keskusteluihin, aikaresurssi, saa varmuutta keskustelijana, palautteen antajana, motivoijana ja tulosjohtajana. (Lindholm & Salminen 2014, 87, 221-222.)

3.5 Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin johtamisen edistäjänä

Työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Sitä voidaan edistää muun muassa hyvällä ja motivoivalla johtamisella, sekä vaikuttamalla työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön osaamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Työterveyslaitos (2021) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti;

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Työhyvinvointi on organisaation menestyksen kulmakivi. Terve ja toimiva henkilöstö tekee tulosta, oppii uutta, kehittyy ja on innovatiivinen. Työnimu on kokemus, joka syntyy, kun organisaatio pystyy mahdollistamaan sellaiset työolosuhteet, jossa työntekijän pystyy käyttämään vahvuuksiaan, työssä pystyy innostumaan yhä uudelleen ja kehittymään. Hyvä johtaminen tukee kokemusta mahdollistamalla riittävän monipuolisia ja haastavia työtehtäviä, tukemalla, kannustamalla ja osallistamalla. (Viitala 2013, 212.) Aktiivinen johtaminen on sellaista, jossa työntekijöitä palkitaan, innostetaan, hyödynnetään yksilöllistä osaamista, on muutosmyönteinen, katsoo tulevaisuuteen ja edistää työssäjaksamista. Suonsivu (2011) luettelee työhyvinvoinnin johtamisen periaatteita, jotka ovat eritelty seuraavassa taulukossa 5.

| Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet |
|--|
| on henkilöstöjohtamisen tavoitteellista toimintaa |
| henkilöstön ja johdon yhteistoiminnallinen tehtävä |
| huolehditaan koko ajan henkilöstön osaamisesta, pätevydestä ja ammattitaidosta |
| työntekijä tietää työnsä tavoitteet |
| työntekijä tietää työnsä vastuut ja osallistuu sen suunnitteluun |
| työ vastaa työntekijän osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä |
| tehtävät muodostavat mielekkään ja monipuolisen kokonaisuuden |
| esimies kannustaa ja tukee |
| työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit ovat tiedossa |
| työpaikka on toimiva, terveellinen ja turvallinen |
| tehtävät ovat fyysisesti ja henkisesti sopivia |
| työoloja ja työntekijöiden työhyvinvointia seurataan ja arvioidaan toistuvasti |

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet Suonsivua mukailen (Suonsivu 2011, 164-165).

Keskeisiä tehtäviä työhyvinvoinnin johtamisessa on työntekijän osaamisen kehittäminen, tavoitteet, tulosten arviointi ja työn organisointi työntekijöiden näkemyksiä kuunnellen. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii esimieheltä aitoa kiinnostusta, eettistä ajattelua, oikeudenmukaisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja keskittymistä omassa yksikössä työhyvinvointia lisääviin seikkoihin. Kehityskeskustelun sisältö tukee työhyvinvoinnin edistämistä ja siinä voidaan sopia myös erikseen nimenomaan työhyvinvoinnin tavoitteista ja kehityssuunnitelmasta. (Suonsivu 2011, 74, 164-169.)

Alastalon (2009, 69-81) tekemän tutkimuksen mukaan työhyvinvointia kehityskeskustelussa edistävät keskustelun tekniset osat ja niiden hallinta kuten suunnittelu, itse toteutus, arviointi ja seuranta. Edistäviä tekijöitä tulosten mukaan oli myös dialoginen vuorovaikutus, esimiehen aito välittäminen, taito kuunnella, asettua työntekijän asemaan ja ymmärrys, sekä esimiehen johtajuuden toteutuminen oikeudenmukaisuutena ja jämäkkyutenä työn arjessa, esimies-alaistaitojen ja palautteen toteutuminen. Merkitykselliseksi koettiin lisäksi psykologisen sopimuksen toteutuminen ja kuinka esimies kohtaa työntekijän, resurssit ja johdon esimerkki.

Kehityskeskustelukoulutus koettiin kehityskeskustelujen laatuun positiivisesti vaikuttavana ja sitä kautta lisääntyneenä työtyytyväisyytenä, motivaationa, voimavaraistumisena, sekä työn hallinnan tunteen kasvuna. Toisaalta keskustelujen laadullisia tuloksia oli vähentynyt riski työuupumukselle ja masennukselle, sekä sairauspoissaolojen määrän pieneneminen. Nämä seikat puolestaan parantavat työhyvinvointia.

Hyvä Ihmisten johtaminen edistää työilmapiiriä ja terveyttä. Hyvinvointia tukeva johtaminen edellyttää keskustelua ja osallistumista. Esimies ei pysty hallitsemaan kokonaisuuksia, ellei hän keskustelemalla henkilöstön kanssa ole tietoinen asioista. Keskusteleva esimies tarkastelee kokonaisuutta eri näkökulmista, keskustelun avulla kirkastetaan perustehtävää, ratkotaan ristiriitoja, luodaan toimintakulttuuria ja selkiytetään pelisäännöt. (Juuti 2002, 18-23.) Lähiesimies vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti työhyvinvoinnin hallintaan vaikuttavista seikoista. Sen vuoksi esimiehen tulee tiedostaa oman henkilöstönsä tila ja aktiivisesti pyrkiä paremmalle tasolle. Työhyvinvointiin panostamalla vaikutetaan organisaation kustannuksiin ja työnantajaimagoon. Organisaation kannattaa panostaa laadukaisiin työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin, mitata ja kyselyillä arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta ja panostaa esimiestyöhön. (Kauhanen 2015, 130-131.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatioon toimivampi kehityskeskustelumalli. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksellisella otteella. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kyselyä. Kyselyn avulla haluttiin selvittää kohdeorganisaation kehityskeskusteluja käyvien esimiesten ajatuksia ja kokemuksia kehityskeskustelujen käytännöistä ja toimivuudesta, merkityksestä omaan esimiestyöhön ja työhyvinvointiin, sekä kehittämistarpeet toimivamman mallin luomiseksi. Uusi kehityskeskustelumalli ja sen ohjeistus laadittiin hyödyntäen aikaisempaa kehityskeskusteluihin liittyvää tutkimustietoa ja teoretietoa, kyselyn tuloksia, sekä kohdeorganisaatiossa aikaisemmin käytössä ollutta kehityskeskustelumallia.

Tutkimus on toteutettu esimiehen ja johtaminen näkökulmista. Sen vuoksi kyselyn vastaajaryhmäksi valittiin kehityskeskusteluja käyvät esimiehet. Teoriaosuudessa käsitellään esimiestyön ja johtamisen, sekä työhyvinvoinnin teemoja. Kehityskeskustelut ovat johtamisen työkalu ja hyvä johtaminen puolestaan vaikuttaa suoraan työhyvinvoinnin kokemukseen. Nämä yhdessä vaikuttavat organisaation menestykseen ja tulevaisuuteen.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on työelämässä tapahtuvaa työn tutkimista ja kehittämistä tavoitteenaan työstä kumpuavien käytännön ongelmien tiedostaminen, niiden ratkaiseminen ja käytäntöjen kehittäminen entistä paremmaksi. Toimintatutkimusta kuvaa muutos, oppiminen, syklinen prosessi ja yhteistyö. Yhteistyö ja yhteinen tavoite kohti jotain parempaa ohjaa toimintatutkimusta. Se kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, jonka pohjana on vuorovaikutus. Työn kehittäminen vaatii ihmisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämistä, niinpä toimintatutkimusta voikin kuvailla työn sosiaalisen toiminnan kehittämiseksi. (Kananen 2009, 9-11; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16-18.)

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa yhdistyy luontevasti laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä, eikä se sulje pois muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Toimintatutkimus muodostuu toiminnan kehittamisestä eli muutoksesta, yhteistoiminnasta ja tutkimuksesta. Prosessi kuvaillaan syklimäiseksi, joka yksinkertaisimmillaan on suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2009, 11-12; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 37.)

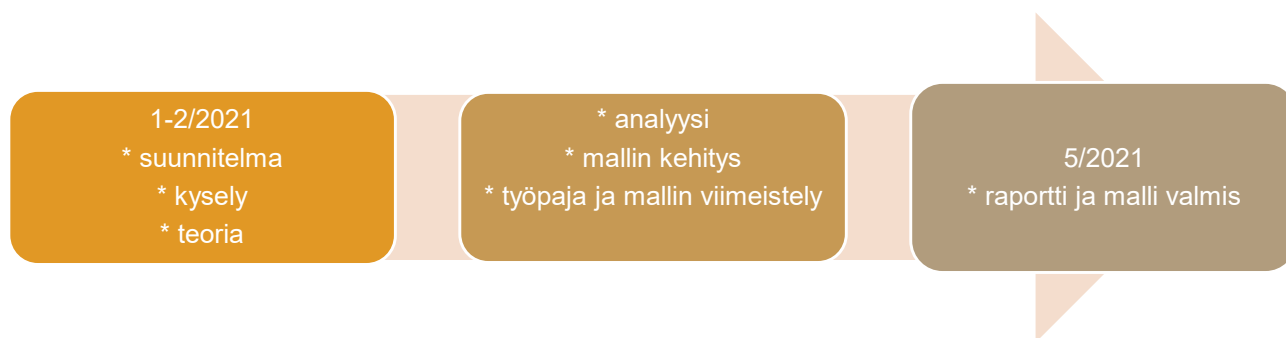
Laadullinen tutkimus tähtää tutkimusilmiön, tässä tutkimuksessa kehityskeskustelujen alhaisen toteutumismäärän syiden ymmärtämiseen ja kehityskeskustelun merkityksen ymmärtämiseen esimiestyössä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja, ollaan

kiinnostuneita merkityksistä ja ihmisten kokemuksista. Kananen (2009) määrittelee laadullisen tutkimuksen suhdetta toimintatutkimukseen tilanteissa, joissa ilmiöstä halutaan luoda syvällinen näkemys ja hyvä kuvaus. Toimintatutkimuksen laadullisena tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää kyselyä, kun tutkimuskysymykset ovat avoimia ja vastaukset kuvailuvia. (Kananen 2009, 19-20, 61.)

4.2 Kehittämistyö prosessina

Toimintatutkimusta tehtäessä tutkija voi etsiä itselleen tutkimuskohteen, jota tutkia ja kehittää. Tutkija-toimija on perehtynyt aiheeseen aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Tutkija-toimija etsii tietoa tutkimusongelmaansa vaikuttavista tekijöistä ja luo tietojensa pohjalta toimintamallin, jolla ongelmaan voidaan vaikuttaa. Tutkija-toimija tarkastelee kehittämisprosessia yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 94-95.)

Tutkimussuunnitelma konkretisoi tutkimuksen vaiheet käytäntöön, vahvistaa tutkimuksen tarpeellisuuden ja auttaa ajanhallinnassa. Tutkijan työssä voi ilmetä ongelmia, jolloin suunnitelmia joutuu muuttamaan ja tarkentamaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 159.) Tämä tutkimus lähti liikkeelle joulukuussa 2020, jolloin löytyi nopealla aikataululla uusi toimeksiantaja. Aikaisempi tutkimus suunnitelmiseen ja toimeksiantajineen kaatui resurssihaasteisiin, jonka vuoksi oltiin joulukuussa 2020 takaisin lähtöruudussa. Koska aikaa ei ollut hukattavana, täytyi opinnäytetyö saada nopeasti käyntiin. Tutkimusprosessi on havainnollistettu aikajanan (kuvio 6) avulla.



Kuvio 6. Opinnäytetyön eteneminen aikajananalla.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin pintapuolisella tutkimussuunnitelman laatimisella ja neuvotteluilla toimeksiantajan kanssa. Tutkimussuunnitelma sisälsi tutkimusongelman kuvaamisen ja alustavan suunnitelman käytettävistä tiedonkeruumenetelmistä. Tutkimus jaettiin seuraaviin osiin: teoriaan tutustuminen, kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn

toteuttaminen, aineiston analysointi, uuden kehityskeskustelumallin laatiminen, palautetypaja ja kirjallisen raportin laatiminen.

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui toimeksiantajan tämänhetkisistä kehityskeskusteluohjeista ja lomakkeista, vuoden 2019 henkilöstökertomuksesta ja vuoden 2021 talousarviosta, sekä kirjallisuudesta, artikkeleista ja aikaisemmista tutkimuksista. Paneutumalla alussa aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, luodaan varmempi pohja omalle tutkimukselle. Aiheeseen perehtyminen auttaa ymmärtämään käsitteitä ja näkökulmia, sekä auttaa menetelmävalinnoissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 95-96.)

Toimintatutkimuksessa on mahdollista kerätä tietoa esimerkiksi kyselyllä. Tiedonkeruu menetelmän tavoitteena on saada selville organisaation työntekijöiden ammattitaito ja kokemukset, jolloin kehittämistyö saa uusia näkökulmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 62.) Sähköisiä kyselyitä käytetään nykyään yhä enemmän. Niiden hyötyjä on muun muassa parempi vastausprosentti, visuaalisuus, nopeus, taloudellisuus, käyttäjäystävällisyys eri älylaitteilla, sekä tulosten käsittely ja analysointi. (Valli 2018, 117-118.) Tämän tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella (Liite 1.). Lomake luotiin Webropol ohjelmalla. Kyselyn peruskysymyksillä selvitettiin vastaajien taustatiedot, monivalintakysymyksillä otettiin selvää vastaajan mielipiteistä Likert -asteikon ja avoimien kysymysten avulla. Kysymykset pyrittiin laatimaan tutkimuksen tietoperustaan ja tutkimuskysymyksiin nojaten. Kysymysten suunnittelulla ja huolellisella lomakkeen laatimisella voidaan vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. Kyselyssä käytetään yleensä avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. On paljon tutkimuksia, joissa käytetään useampia kysymysmuotoja. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa mielipiteensä. Strukturoidut kysymykset antavat luotettavampaa ja helpommin analysoitavaa tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 182-188.)

Ennen varsinaista kyselyn toteuttamista lomakkeelle suoritettiin esitestaus. Esitestaajana toimi toimeksiantajan edustaja, henkilöstöpäällikkö, joka itsekin esimiehenä käy kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Nykyään henkilöstö joutuu vastaamaan moniin kyselyihin, joten mahdollisimman hyvän vastausprosentin saavuttamiseksi kyselylomakkeeseen vastaaminen tulisi olla helppoa ja nopeaa. Ulkoasun ja selkeyden vuoksi, tulee kyselylomake aina testata etukäteen. Hyvä testaaja on kohderyhmään kuuluva henkilö, jolloin saadaan realistinen käsitys siitä, onko ohjeistus ja kysymykset ymmärretty oikein ja toimiiko lomake vastaajan näkökulmasta parhaalla tavalla. (Vehkalahti 2014, 48.) Testauksen perusteella tehtiin muutokset lopulliseen kyselylomakkeeseen, tehtiin muutoksia kysymysten asettelussa ja korjattiin kieliopillisia virheitä.

Kyselylomake lähetettiin organisaatiossa työskenteleville sellaisille esimiehille, jotka käyvät kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa. 32 esimestä saivat sähköpostin, jossa oli saateteksti ja ohjeistus kyselyn täyttämiseksi, sekä linkki itse kyselyyn. Toimeksiantajan edustaja, henkilöstöpäällikkö määritteli kyselyyn osallistujat ja lähetti heistä sähköpostiosoitelistan, jolle kysely lähetettiin. Vastausaikaa oli tasan kaksi viikkoa. Viikko kyselyn lähettämisestä, lähti Webropol sovelluksen kautta muistutusviesti niille kyselyyn osallistuneille, jotka eivät olleet vielä käyneet vastaamassa kyselyyn. Määräaikaan mennessä saapui 14 kappaletta vastauksia, vastausprosentin ollessa 44%. Kyselyyn vastattiin anonyymisti.

Tausta- ja monivalintavastausten analysointi tapahtui Webropol -työkalun avulla. Perusraportista sai tiedot muun muassa vastausten jakautumisesta lukuina ja prosentteina, sekä keskiarvallisesti. Vastauksia käsiteltiin pääasiassa vastausten keskiarvoja, sekä poikkeuksellista keskihajontaa ja niiden merkityksiä analysoimalla. Avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysi avulla. Analyysin jälkeen tuloksista laadittiin keskeisimmät havainnot ja johdopäätökset.

Tutkimuksen empiirisen vaiheen jälkeen muodostettiin uusi kehityskeskustelumalli. Tutkimuksen teoriaosuus, kyselyn tulokset ja niiden vertaaminen organisaation aikaisemman kehityskeskustelumalliin muodostivat uuden kehityskeskustelumallin. Uuden kehityskeskustelumallin sisältöä muokattiin edelleen vastaamaan paremmin toimeksiantajan odotuksia. Kohdeorganisaation edustajana henkilöstöpäällikkö auttoi uuden mallin muodostumisessa ja selkeyttämisessä kommentoimalla sitä kokoamisvaiheessa.

4.4 Työpaja

Työpaja järjestettiin uuden kehityskeskustelumallin käyttöönottoa ajatellen. Etäyhteyksillä järjestetyssä Teams-tilaisuudessa pyydettiin arvioimaan uuden kehityskeskustelumallin toimivuutta ja sisältöä, sekä kommentteja mallin loppuunsaattamiseksi ja käyttöönottamiseksi. Uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotossa on kyse isosta uudistuksesta, joka tukee toimeksiantajan johtamisen kehittämistä ja työhyvinvointia.

Työpajan järjesti kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkö. Työpajaan oli kutsuttu kaikki esimiehet ja työntekijöiden edustajina eri ammattiliittojen luottamushenkilöt ja työsuojeluvallatutetut. Yhteensä tilaisuuteen osallistui 20 esimestä eri yksiköistä ja työntekijä edustajia 5 henkilöä. Työpajassa tutkija esitteli alustuksena keskeisimmät tutkimustulokset, sen pohjalta luodun uuden kehityskeskustelumallin luonnoksen ja alustavasti esitteli uutta sähköistä henkilöstöhallinnon sovellusta, johon kehityskeskustelut kokonaisuudessaan viedään vuonna 2022. Tämän jälkeen oli aivoriihi tyypillisesti mahdollisuus kommentoida, kysyä, pohtia ja arvioida uuden mallin käytettävyyttä. Aivoriihi menetelmän tavoitteena on, että

ryhmän jäsenet tuottavat mahdollisimman paljon erilaisia ideoita käsillä olevaan ratkaistavaan asiaan (Innokylä 2021). Työpajaa voi kutsua myös tuumatalkoiksi, joka on yksi muunnelma aivoriihestä. Tuumatalkoot toimivat jäsennellymin, jossa esitetään perusteltuja vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Parhaat vaihtoehdot valitaan ja samantyyppiset ehdotukset pyritään yhdistämään. Parhaimmillaan ongelma selkiytyy ja toteuttamiskelpoisia ideoita voidaan ryhtyä jatkokehittämään. (Heurestica 2021.)

Tutkija kirjasi ja kokosi keskustelussa syntyneen materiaalin ja laati siitä yhteenvedon tilaisuuden loppuksi. Yhteenvedo kokosi keskeisimmän ajatukset ja päätti tilaisuuden. Työpajaan osallistuneet esimiehet ja työntekijöiden edustajat olivat motivoituneita osallistumaan ja tilaisuudessa käytiin hyvää ja keskustelua, josta tutkija sai arvokasta palautetta uuden mallin loppuunsaattamiseksi.

Työpajasta saatujen kommenttien ja ehdotusten pohjalta kehityskeskustelumallin sisältöä muokattiin edelleen vastaamaan paremmin toimeksiantajan odotuksia. Työpajan palaute huomioitiin soveltuvien osin tämän tutkimuksen tuloksena syntyneessä kehityskeskustelumallissa. Kaikkia esitettyjä muutosehdotuksia ei huomioitu, koska osa palautteesta oli samankaltaista, mikä nousi kyselyssä esille ja uutta kehityskeskustelumallia haluttiin testata myös käytännössä. Prosessi jatkuu testaamalla uutta mallia, esimiesten ja työntekijöiden kokemusten pohjalta viimeistellään uusi kehityskeskustelumalli organisaation tarpeita paremmin vastaavaksi.

5 TULOKSET

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

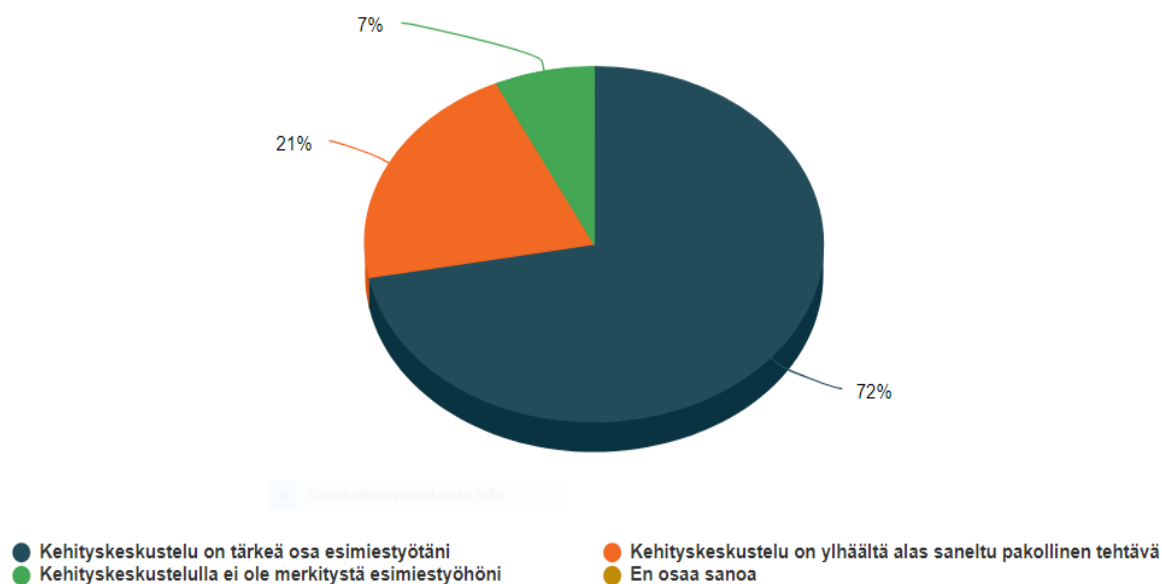
Seuraavassa käsitellään Uusi kehityskeskustelumalli- kyselyn vastaukset. Vastaukset käsitellään kyselylomakkeen mukaisesti kronologisessa järjestyksessä teemoittain. Vastauksien havainnollistamiseksi on käytetty kuvioita ja lainauksia sanallisista vastauksista.

Vastaajien taustatiedot

Kysymyksillä 1-8 kartoitettiin esimiestyön kokemusta, alaisten määrää, nykyisen kehityskeskustelumallin merkitystä omassa esimiestyössä ja kehityskeskustelujen toteutumista tällä hetkellä.

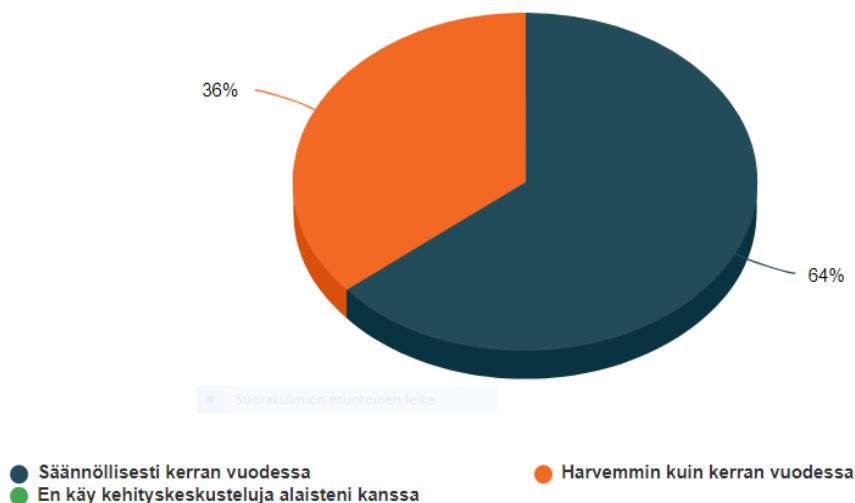
Vastaajien työkokemus esimiestyöstä vaihteli vuosina mitattuna 0-33 vuotta (ka 10,86). Vakituisen alaisten määrä vaihteli yhdestä alaisesta aina 35 alaiseen (ka 15,64). Määräaikaisia alaisia ei puolestaan ollut jollakin vastaajilla yhtään henkilöä ja enimmillään jollakin vastaajalla oli määräaikaisia työntekijöitä enimmillään 10 henkilöä (ka 3,92).

Kysyttäessä nykymallin mukaisen kehityskeskustelun merkitystä esimiestyössä reilu puolet (72%) vastaajista koki sen tärkeäksi osaksi työtään. Viidennes (21%) vastaajista koki, että kehityskeskustelu on ylhäältä alas saneltuna pakollinen tehtävä ja kymmenesosa (7%) vastaajista koki, ettei kehityskeskustelulla ole merkitystä heidän esimiestyöhönsä (kuvio 7).

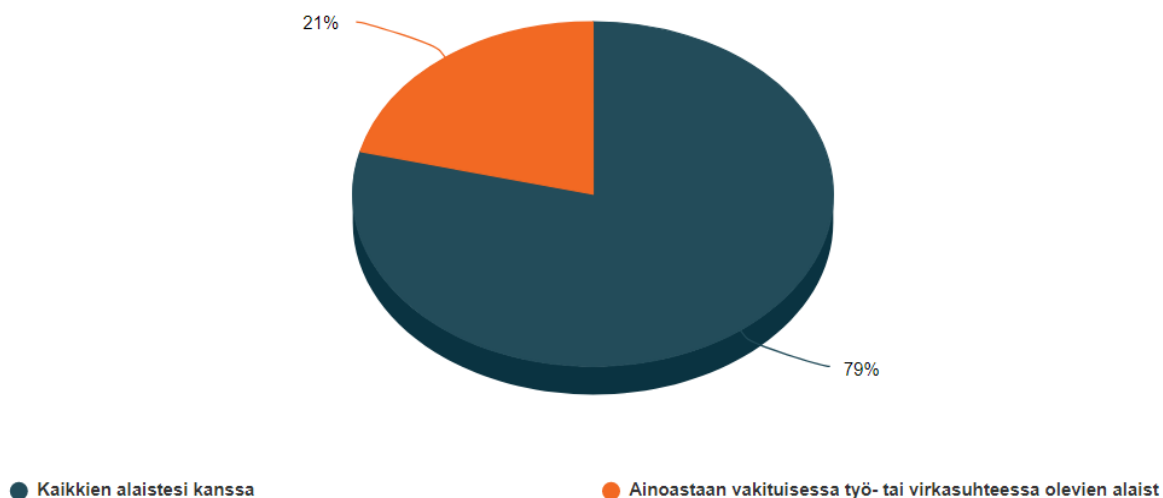


Kuvio 7. Nykymuotoisen kehityskeskustelumallin merkitys esimiestyössä

Kysyttäessä kuinka usein esimiehet käyvät kehityskeskustelun alaistensa kanssa, vastaajista reilu puolet (64%) kertoi käyvänsä kehityskeskustelut alaistensa kanssa säännöllisesti kerran vuodessa ja loput reilu kolmannes (36%) vastaajista kävi keskustelut harvemmin kuin kerran vuodessa (kuvio 8). Kysyttäessä onko työsuhteen luonteella eroa kehityskeskustelujen toteutumiseen, kertoi yli puolet (79%) vastaajista käyvänsä kehityskeskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa ja viidennes (21%) vastaajista ainoastaan vakituisessa työtai virkasuhteessa olevien alaistensa kanssa (kuvio 9). Kysyttäessä perusteluita kehityskeskustelukäytäntöön vastaajat kertoivat, että kehityskeskustelut käydään kaikkien työntekijöiden kanssa, koska niin on kunnassa sovittu. Vastanneista esimiehistä lähes kaikki kertoivat, että keskustelut pidetään, koska kaikki työntekijät ovat tasa-arvoisia arvokkaita ja se on työntekijän oikeus. Jokaisen työntekijän kanssa on tärkeää käydä keskustelu, koska esimies haluaa kuunnella jokaista työntekijää ja keskustella rauhassa työsuhteen laadusta riippumatta. Keskustelun merkitys on esimiestyössä suuri, se on tilaisuus pysähtyä yksittäisen työntekijän tilanteeseen, palautteeseen, työyhteisön toimintaan, tavoitteisiin ja kehittämisehdotuksiin. Määräaikaisten kanssa keskustellaan ehkä eri asioista, keskustelu toimii perehdytyksenä ja työntekijältä saa vinkkejä, miten muualla toimitaan. Joku vastaaja kertoi, että kesätyöntekijöiden ja alle puolen vuoden määräaikaisissa työsuhteissa olevien kohdalla ei kehityskeskusteluille ole nähty tarvetta.

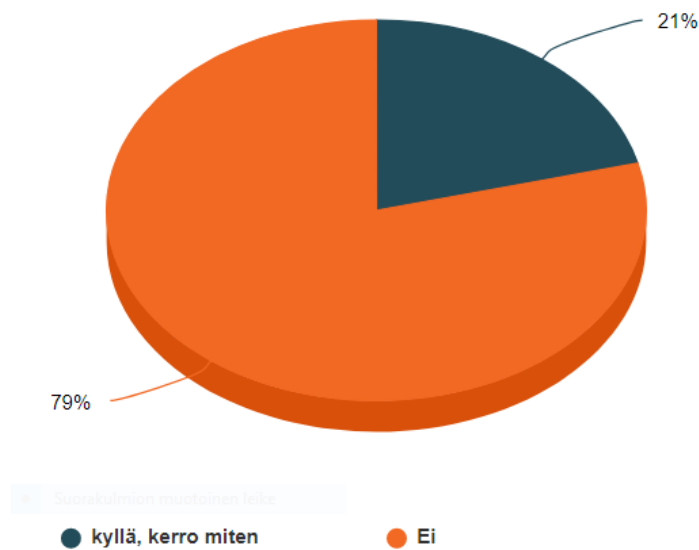


Kuvio 8. Kehityskeskustelujen toteutuminen



Kuvio 9. Kehityskeskustelujen toteutuminen työsuhteen laadun perusteella.

Keväällä 2020 COVID-19 – pandemia siirsi osan kunnan henkilöstöä etätyöhön. Kysyttäessä etätyön vaikutusta kehityskeskustelujen toteutumiseen, yli puolet (79%) vastaajista koki, ettei etätyö ole vaikuttanut keskustelujen toteutumiseen ja viidennes (21%) vastaajista puolestaan kertoi etätyön vaikuttaneen (kuvio 10) kehityskeskustelujen toteutumiseen. Kysyttäessä miten etätyö on vaikuttanut, kaksi vastaaja antoivat avoimeen vastauskenttään vastauksen. Toinen kertoi, että kehityskeskustelut on pidetty ulkona lenkkeillen ja toinen vastaajista kertoi, että etätyön myötä on muuta ohjausta tullut niin paljon, ettei kehityskeskusteluja ole toistaiseksi pidetty.



Kuvio 10. Etätöön vaikutus kehityskeskustelujen toteutumiseen

Esimiehiltä kysyttiin, kuinka kauan aikaa heillä menee kehityskeskusteluun kaiken kaikkiaan ottaen huomioon valmistelut, keskustelun ja jälkityöt. Vastaukset vaihtelivat yhdestä kolmeen tuntia (ka 1,93).

Nykyisen kehityskeskustelumallin arviointia

Kysymyksessä numero 9 vastaajia pyydettiin arvioimaan kymmenen väittämän avulla nykyisen käytössä olevan kehityskeskustelumallin lomakkeistoon, ohjeistukseen ja tekniseen toteutukseen liittyviä seikkoja ja antamaan omaa kokemusta parhaiten kuvaavan arvon kullekin väittämälle. Asteikko oli yhdestä (1) viiteen (5) jossa arvo .5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= jonkin verran eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.

Nykyisessä kehityskeskustelumallissa (kuvio 11) suurin osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelussa on tärkeää käydä läpi alaisen tehtävänkuvaukset (ka 4,14). Kehityskeskusteluun liittyvät selkeä ohjeistus, muistilistan toimivuus, lomakkeet ja ohjeistus on helposti löydettävissä organisaation sisäisestä verkosta, lomakkeen antama mahdollisuus myös vapaaseen keskusteluun, dokumentointi ja tallentaminen, sekä tiedon saatavuus arvioitiin keskimääräisesti asteikon keskivaiheille (ka 2,6-3,6). Kehityskeskustelun ohjeistus aiheutti vastaajissa kuitenkin hajontaa niin, että kolmannes (35,7%) vastaajista oli jonkin verran eri mieltä ja lähes puolet (42,9%) jokseenkin samaa mieltä, että

kehityskeskustelumallin ohjeistus on selkeä. Lähes puolet vastaajista (42,9%) ei osannut sanoa tukeeko ja ohjaako kehityskeskustelulomake keskustelua. Vastaajista puolet (50%) olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että kehityskeskustelulomakkeen sisältö on riittävän kattava.

Vastaajat kokivat suurimmaksi epäkohdaksi kehityskeskustelulomakkeen toimivuuden (ka 1,86).



Kuvio 11. Nykyisen kehityskeskustelumallin arviointi

Kysymys numero 10. käsitteli nykyisin käytössä olevan kehityskeskustelumallin sisältöä (kuvio 11). Vastaajia pyydettiin arvioimaan yhteensä kahtakymmentäyhtä väittämää ja antamaan omaa kokemusta parhaiten kuvaavan arvon kullekin väittämälle. Asteikko oli yhdestä (1) viiteen (5) jossa arvo .5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= jonkin verran eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.

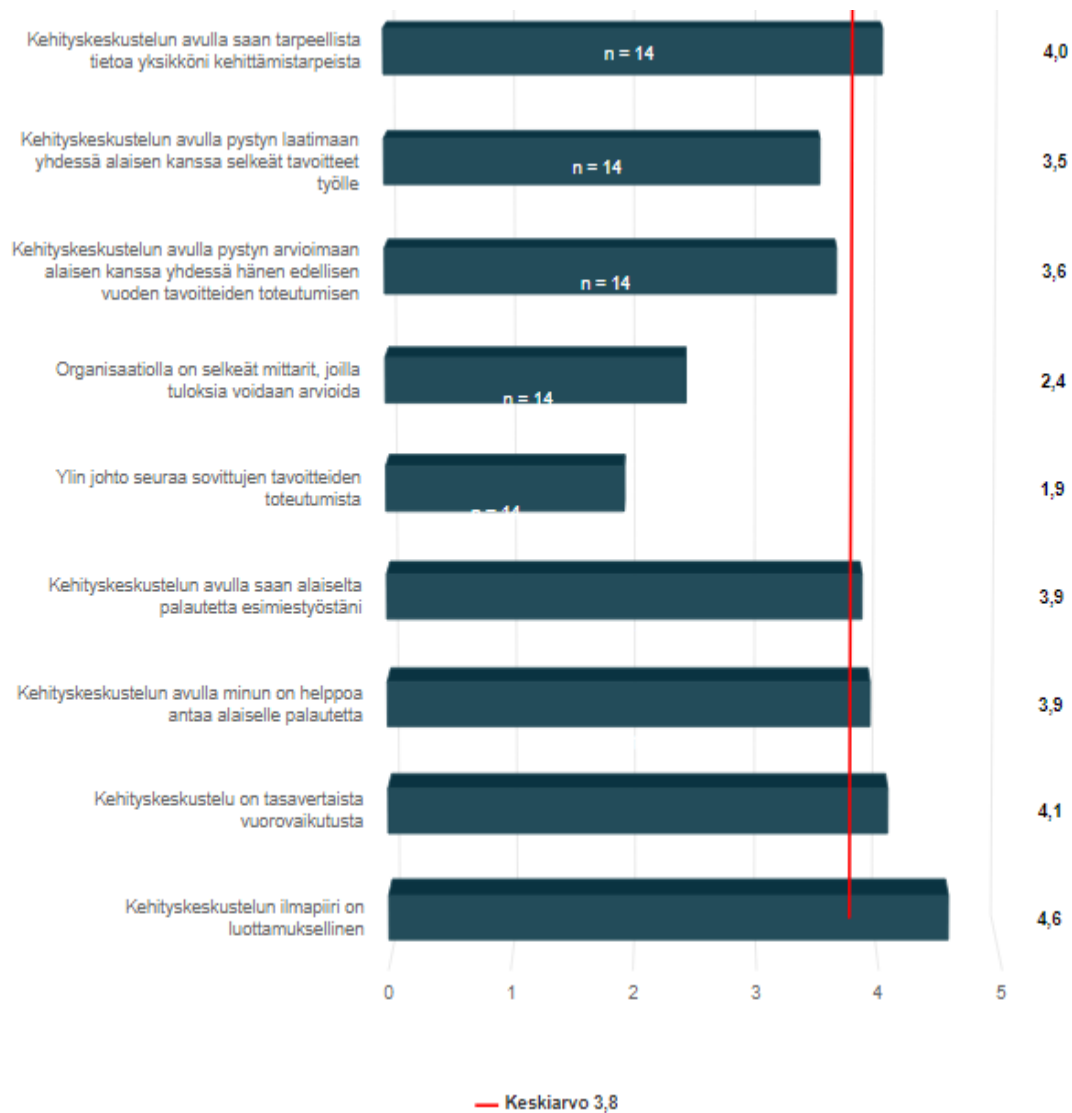
Nykyisen kehityskeskustelumallin sisällön osalta (kuvio 12) suurin osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelun ilmapiiri on luottamuksellinen (ka 4,57). Vastaajista enemmistö oli eri mieltä siitä, että ylin johto seuraa sovittujen tavoitteiden toteutumista (ka 1,93). Kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että kehityskeskustelun avulla saa tarpeellista tietoa alaisen työssäjaksamisesta (ka 4,4) ja toimintaympäristön puutteista tai muutostarpeista (ka 4,4) yhtä vastaajaa lukuun ottamatta.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen, sopivan tilan järjestäminen, oman tehtävän ja vastuun selkiytyminen keskustelun avulla, alaisen valmistautumisen varmistaminen, kokonaiskuvan luominen organisaation strategioista ja tavoitteista, pelisäännöt, tiedonsaanti alaisen osaamisesta ja sen kehittämistä, alaisen selviytyminen omista tehtävistään, koulutus-suunnitelman laatiminen, tiedonsaanti yksikön kehittämistarpeista, tavoitteiden asettaminen alaisen kanssa, edellisen vuoden tavoitteiden toteutumisen arviointi, palaute esimiestyöstä ja kehityskeskustelun tasavertainen vuorovaikutus arvioitiin keskimääräisesti asteikon keskivaiheille tai hieman sen yläpuolelle (ka 3,2-4,4).

Vastaajista lähes puolet (42,9%) ei osannut sanoa, onko organisaatiolla selkeitä mittareita (ka 2,4)

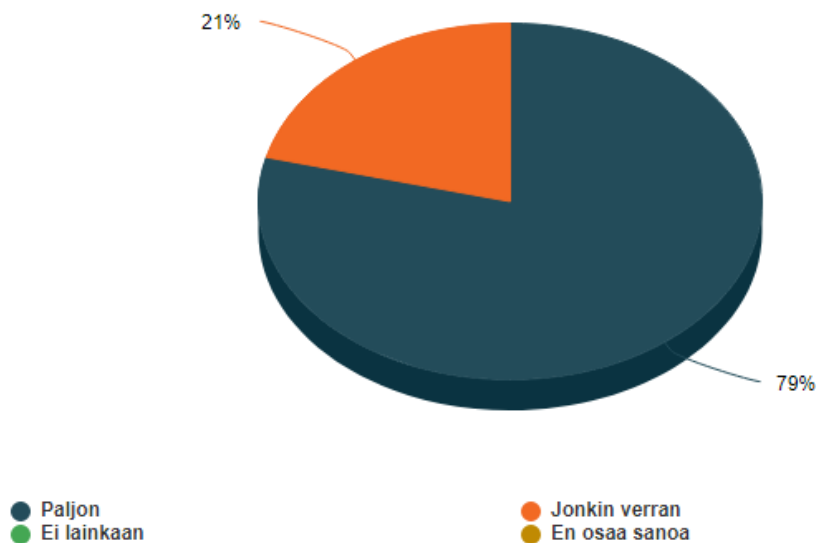
Vastaajista reilu kolmannes (35,7%) ei osannut sanoa, onko kehityskeskustelulle selkeitä pelisääntöjä, pystyykö laatimaan kehityskeskustelulomakkeen avulla yhdessä alaisen kanssa selkeät tavoitteet työlle tai arvioimaan edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista.





Kuvio 12. Nykyisen kehityskeskustelumallin sisällön arviointia

Kun esimiehiltä kysyttiin mitä mieltä he ovat siitä tarvitseeko nykyistä kehityskeskustelumallia uudistaa, vastaajista yli puolet (79%) koki, että nykyistä kehityskeskustelumallia tulisi uudistaa paljon ja viidennes (21%) vastaajista koki että mallia tulisi uudistaa jonkin verran (kuvio 13).



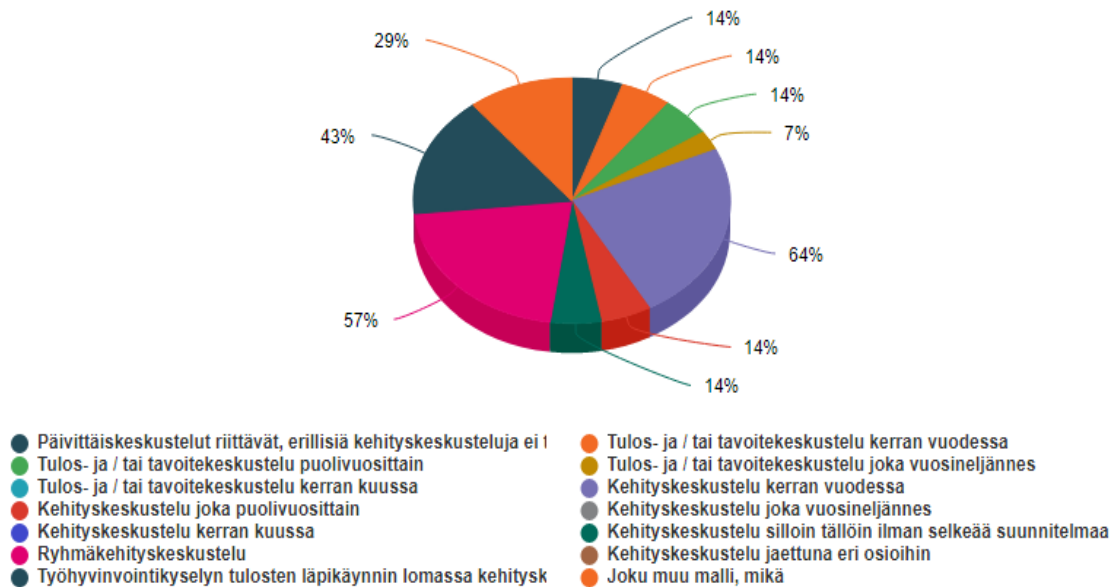
Kuvio 13. Nykyisen kehityskeskustelumallin uudistaminen

Uusi kehityskeskustelumalli

Avoimella kysymyksellä kysyttiin uudistusideoita nykyiseen kehityskeskustelumalliin, johon 13 henkilöä vastasi. Uudistusta kaivattiin siirtymällä sähköiseen lomakkeistoon. Lomakkeen ja keskustelun teemojen osalta toivottiin keskustelurungon muokkaamisen mahdollisuutta tilanteeseen soveltuvaksi. Sisältöjen osalta ehdotettiin, että ne sisältäisivät tavoitteet, työnkuvan, esimiehen ja toisaalta esimiestyön odotukset, arvion työntekijän selviytymisestä tehtävistään, keskustelua työssäjaksamisesta ja työilmapiiristä. Yksi vastaajista toivoi, että uusi malli korostaisi onnistumisia ja odotuksia. Uudistusta kaivattiin käytännön seikkoihin, kuten pelisääntöihin, valmistautumiseen, mittareihin ja tavoitteiden seurantaan. Sekä mahdollisuuteen järjestää kehityskeskustelut ryhmäkeskusteluna, yhteisöllisyyttä korostaen. Yksi vastaajista ehdotti, että kehityskeskustelut voisivat perustua vapaaehtoisuuteen.

Vastaajilta kysyttiin millainen kehityskeskustelumalli olisi yksikön ja esimiestyön kannalta sopivin (kuvio 14) Vastaajista reilu puolet (64%) piti sopivimpana mallina edelleen kerran vuodessa käytävää kehityskeskustelua. Vastausvaihtoehdoissa oli myös mahdollisuus valita joku muu vaihtoehto. Tähän vastaaja antoi sanallisen vastauksen. Yhteensä neljä (4) vastaajaa antoi muun vaihtoehdon. Yksi vastaaja korosti päivittäisen vuorovaikutuksen merkitystä, toisen vastaajan mielestä henkilökohtaiset keskustelut voisi järjestää joka toinen vuosi tarvittaessa ja ryhmäkeskustelut joka toinen vuosi, jompikumpi tulos/tavoite- tai kehityskeskustelu kerran vuodessa. Lisäksi puolivuositain ns. tsekkaustilaisuus, jossa

katsotaan tavoitteiden eteneminen. Neljäs vastaaja Ryhmäkeskusteluna ja yksilötasolla niiden kanssa, ketkä sitä toivovat. Muutoin päivittäinen asioiden hoitaminen riittää. Säännölliset työhyvinvointikyselyt ja niiden tulosten läpikäynti yhdessä kaikkien kanssa.

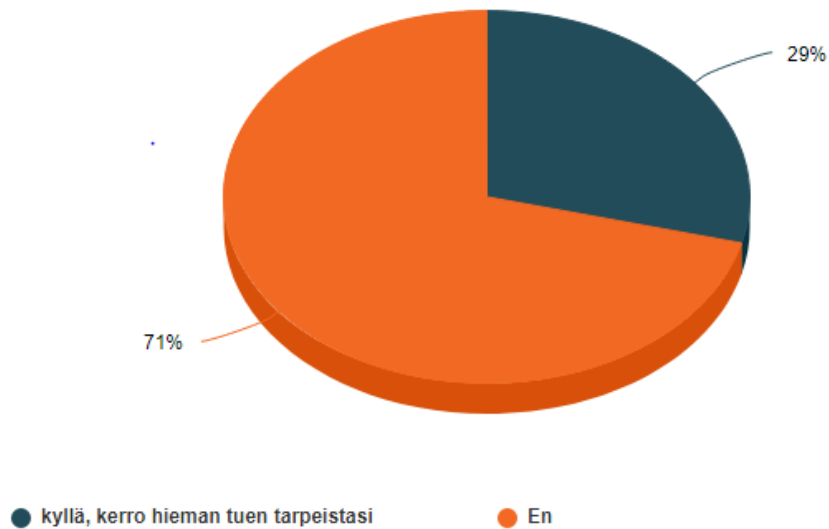


Kuvio 14. Kehityskeskustelumalli

Vastaajan valittua useampi vaihtoehto, pyydettiin heiltä perusteluita. Yhteensä 11 vastaajaa oli valinnut useamman vaihtoehdon. Vastaajien argumentteja olivat ryhmäkeskustelut ja niiden hyödyt, etenkin tiimityötä tekeville. Henkilökohtaiset keskustelut koetaan tärkeiksi ja jokaisella on oikeus keskusteluun kerran vuodessa. Tuloksista, tavoitteista, työn mielekkyydestä, jaksamisesta, kehittymis- ja koulutustavoitteista, työhyvinvoinnoista ja työtyytyväisyydestä tulisi keskustella säännöllisesti. Tulokset ja muun muassa palkitseminen tulisi käydä läpi työntekijöiden kanssa kerran vuodessa ja puoli-vuosittain tarkistetaan tilanne. Toisaalta osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja voisi käydä harvemmin esim. joka toinen vuosi tai tarvittaessa työntekijäkohtaisesti. Kehityskeskustelut voisi olla vapaamuotoisia, kevennetysti toteutettuja. Kevennettyjen keskustelujen rooli tulisi selkiyttää muuhun johtamiseen. Yksi vastaajista totesi, että keskusteluja voidaan toteuttaa eri tasoilla saman aikaisesti.

Kysyttäessä tuen tai ohjauksen tarpeista, reilu puolet (71%) vastaajista koki, ettei tarvitse henkilöstöhallinnolta tukea kehityskeskustelujen käymiseen ja viidennes (21%) vastaajista koki tarvitsevansa tukea (kuvio 15). Kysyttäessä tuen tai ohjauksen tarpeista avoimella kysymyksellä, kolme esimiestä vastasi avoimeen tekstikenttään. He kokivat tarvitsevansa

selkeää ohjeistusta kehityskeskustelujen järjestämiseen. Yksi vastaajista toivoi kehityskeskustelun merkityksen ja roolin työntekijän suoriutumisen arvioinnin ja esimiehen vastuiden selkiyttämistä.



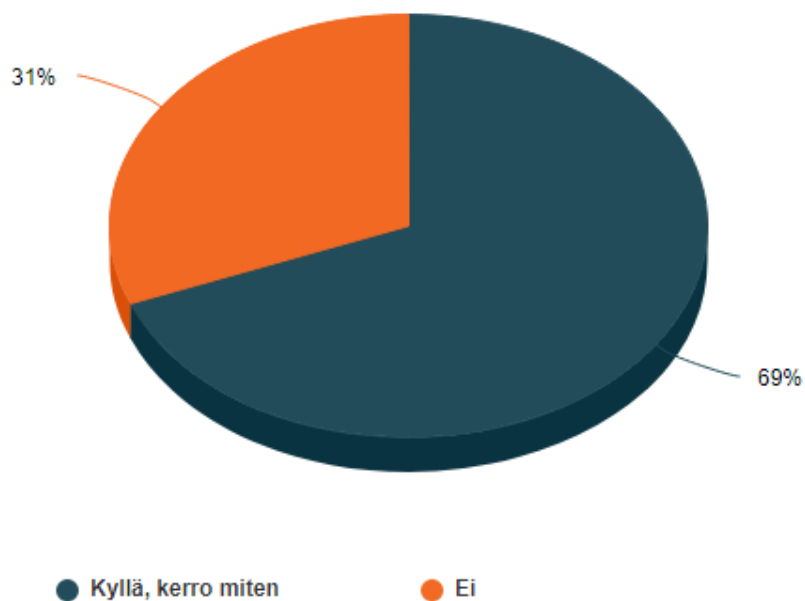
Kuvio 15. Henkilöstöhallinnon tarjoamaa tukea ja ohjausta tarvitsevat

Kysyttäessä tarvitsevatko esimiehet koulutusta, valmennusta tai osaamisen kehittämistä kehityskeskustelujen läpiviemiseen, koki reilu puolet (62%) hyötyvänsä osaamisen kehittämisestä ja kolmannes (38%) vastaajista ei ollut edellä mainittuja palveluita vaille (kuvio 16). Avoimella kysymyksellä kartoitettiin tarkemmin mahdollisia tarpeita. Seitsemän vastaajaa kertoi avoimessa tekstikentässä osaamisen kehittämisen tarpeistaan. Esiin tuotiin positiivinen odotus osaamisen kehittämiseksi, koska sellaista ei ole ennen tarjottu. Vastaajat kokivat tarvitsevänsä osaamisen kehittämistä keskustelutekniikkaan, kuinka viedä keskustelua eteenpäin, saada työntekijä avautumaan tai kuinka ryhmäkehityskeskustelu viedään läpi. Yksi vastaajista toivoi, että kehityskeskusteluprosessi käytäisiin yhdessä läpi.



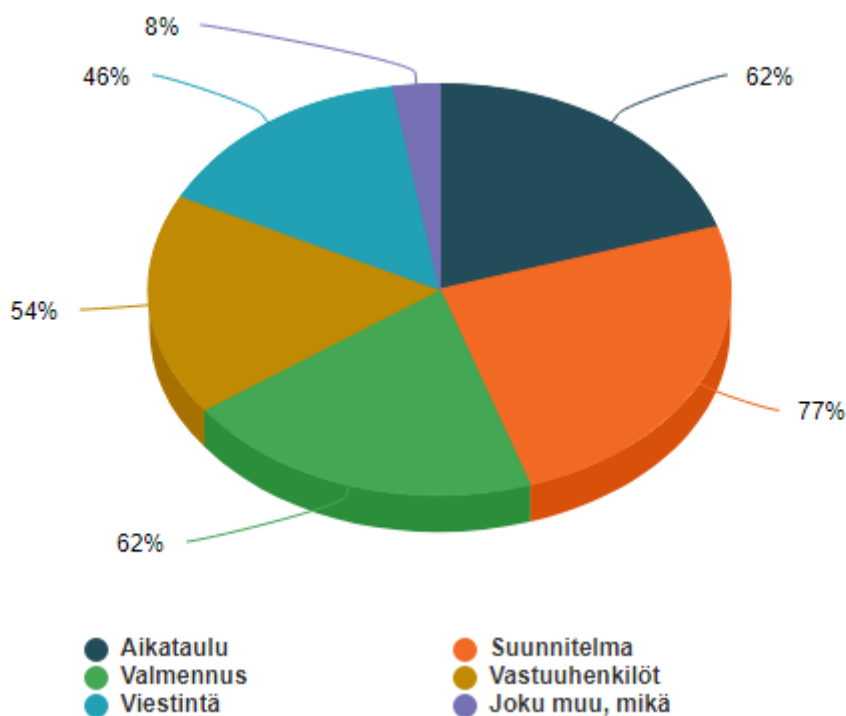
Kuvio 16. Koulutusta, valmennusta tai osaamisen kehittämistä tarvitsevat.

Vastaajilta kysyttiin digitalisaation hyötyjä kehityskeskusteluprosessin toimivuuden kehittämiseksi. Vastaajista reilu puolet (69%) koki, että digitalisaatiolla voidaan kehittää prosessista toimivampi (kuvio 17). Viisi vastaajaa, jotka valitsivat Kyllä- vaihtoehdon, kirjoittivat tekstikenttään ajatuksiaan digitalisaation mahdollisuuksista, joita oli sähköiset lomakkeet, valmiit dokumenttipohjat, dokumenttien tallentaminen sähköiseen muotoon ja tilastojen saatavuus. Yksi vastaaja näki digitalisaation mahdollisuutena kehityskeskustelujen käymisen etäyhteyksien avulla.



Kuvio 17. Kokemus digitalisaation hyödyt kehityskeskustelun toimivuuden kehittämiseksi

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä olennaisimmista seikoista, jotka täytyisi huomioida uutta kehityskeskustelumallin käyttöönottoon liittyen. Tärkeimmiksi seikoiksi nähtiin suunnitelma, aikataulu ja valmennus (kuvio 18.) Yksi vastaaja oli valinnut vastausvaihtoehdon joku muu, mikä. Vastaaja oli vastannut tekstikenttään, että olennaisimmat seikat uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotossa on raportointi ja tiedon hyödynnettävyys.



Kuvio 18. Olennaisimmat seikat uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotossa

Kehityskeskustelu ja johtaminen

Kysymyksessä 19. pyrittiin selvittämään kehityskeskustelua johtamisen työkaluna. Vastaa-jilta kysyttiin kokemuksia kehityskeskustelun merkityksestä johtamiseen ja esimiestyöhön (kuvio 19). Monivalintatehtävässä oli 21 väittämää, johon vastattiin asteikolla 1-5, niin että arvo oli 5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= jonkin verran eri mieltä, 1= täysin eri mieltä.

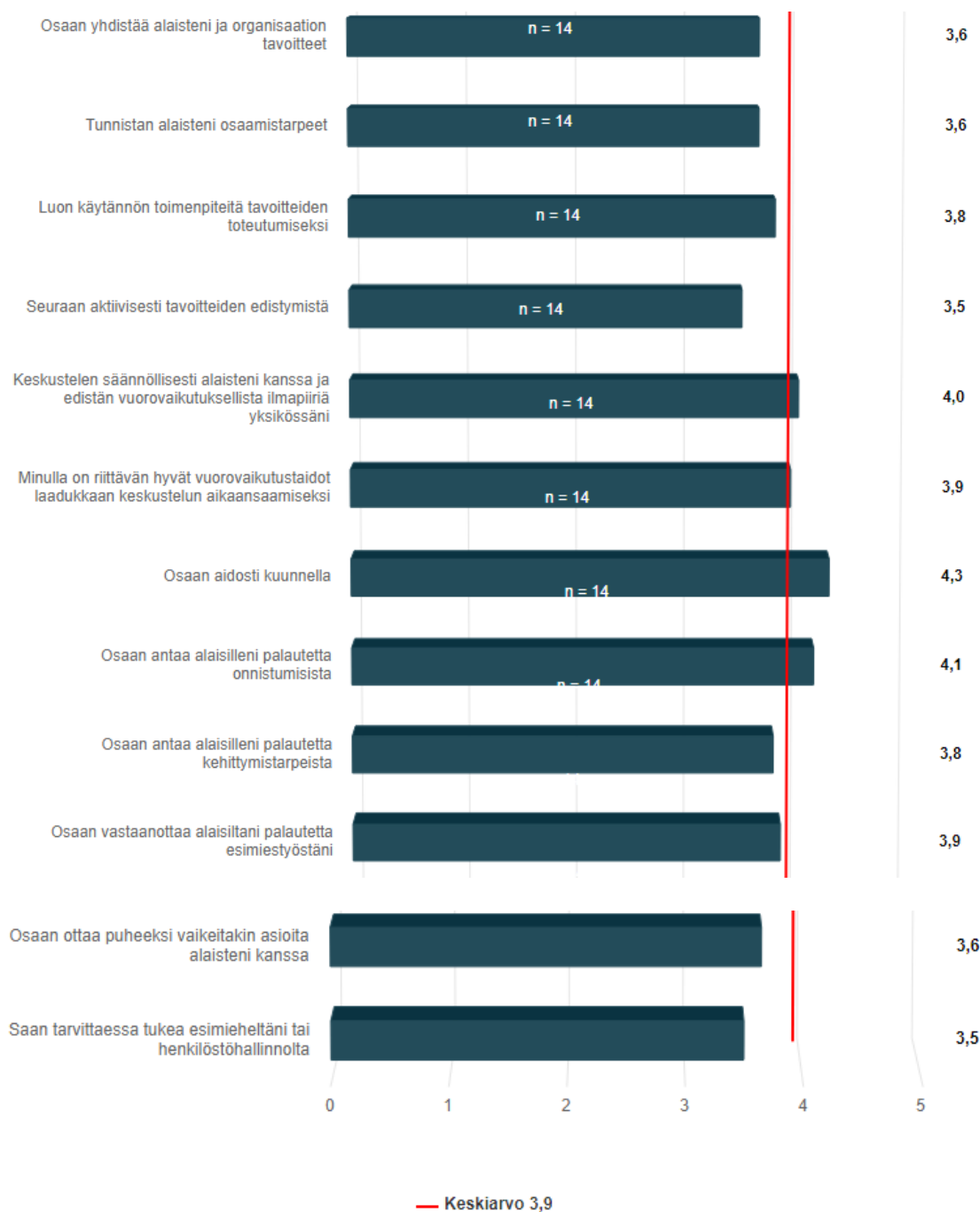
Vastaajat olivat eniten samaa mieltä siitä, että esimies vastaa kehityskeskustelujen järjestämisestä (ka 4,6).

Vastaajat arvioivat keskimääräisesti asteikon keskivaiheille tai hieman sen yläpuolelle (ka 3,6- 4,4) väittämät; kehityskeskustelut ovat tärkeä johtamisen väline, organisaation strategiset tavoitteet ja esimiehen taito sovittaa ne oman yksikön ja alaisten toimintaan, organisaation arvot välittyvät kehityskeskustelussa, esimies osaa käytyjen kehityskeskustelujen perusteella määritellä yksikön kehittämistarpeet, esimies on motivoitunut käymään kehityskeskustelut alaistensa kanssa, esimies osaa motivoida alaiset kehityskeskustelujen käymiseen, alaisia tulisi vastuuttaa ja osallistaa enemmän kehityskeskusteluprosessin eri vaiheissa, esimies osaan yhdistää alaistensa ja organisaation tavoitteet, esimies tunnistaa alaistensa osaamistarpeet, esimies luo käytännön toimenpiteitä tavoitteiden toteutumiseksi,

esimies keskustelelee säännöllisesti alaitensa kanssa ja edistää vuorovaikutuksellista ilma-
piiriä yksikössään, esimiehellä on riittävän hyvät vuorovaikutustaidot laadukkaan keskuste-
lun aikaansaamiseksi, esimies osaa aidosti kuunnella, antaa alaisilleen palautetta onnistu-
misista ja antaa alaisilleen palautetta kehittymistarpeista. Esimies osaa vastaanottaa alai-
siltaan palautetta esimiestyöstä ja osaa ottaa puheeksi vaikeitakin asioita alaitensa
kanssa. Tosin väittämien kohdalla osaan yhdistää alaiteni ja organisaation tavoitteet ja
seuraan aktiivisesti tavoitteiden edistymistä lähes puolet (42,9%) vastaajista ei osannut sa-
noa mielipidettään.

Vaikka väittämät itsearviointi keskustelun jälkeen kehittää prosessia ja jäsentää tavoitteita,
esimies seuraa aktiivisesti tavoitteiden edistymistä ja tarvittaessa on mahdollista saa tukea
omalta esimieheltä tai henkilöstöhallinnolta oli arvioitu keskimääräisesti asteikon keskivai-
heille (ka 3,5) nostetaan ne tässä erikseen esiin. Keskiarvo muodostuu kahden ensimmäi-
sen väittämän osalta siitä, että molemmissa suurin osa vastaajista (noin 85%) ei ollut osan-
nut sanoa mielipidettään tai olivat osittain samaa mieltä, kun taas viimeinen väittämä tuen
saamisesta omalta esimieheltä tai henkilöstöhallinnolta vastaajat olivat hyvin eri mieltä väit-
tämästä ja vastaukset olivat jakautuneet kaikille asteikon arvoille, kuitenkin niin, että kol-
masosa (35,7%) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä.





Kuvio 19. Kehityskeskustelu ja johtaminen

Vastaajilta kysyttiin millaisen merkitystä he näkevät kehityskeskusteluilla olevan työhyvinvoinnin johtamiseen (kuvio 20). Tämä oli avoin kysymys, johon vastasi 13 esimiestä. Vastauksissa nousi esiin vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa. Kehityskeskustelun henkilökohtaisuus, luottamus ja esimiehen aito kiinnostus lisäävät välitöntä keskustelukulttuuria.

Erittäin suuri. Työntekijöille pitää tulla tunne, että olen aidosti kiinnostunut hänestä ja paneudun keskusteluun kunnolla. Toki mikään ei korvaa lämmintä ja

luottamuksellista vuorovaikutusta arjessa. Minulla on tunne, että henkilöstöni tulee mutkattomasti keskustelemaan asioistaan.

Kehityskeskustelussa esimies saa tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista, jotka eivät muuten työn arjessa tulisi ilmi.

Kehityskeskustelu synnyttää luottamusta keskustelijoiden välille. Keskustelussa kysyn aina henkilökunnalta heidän omaa jaksamistaan. Keskustelemme työilmapiiristä, työyhteisön vuorovaikutuksesta ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkeistä. Saan paljon tietoa keskustelujen avulla työyhteisön hyvinvoinnista. En jättäisi missään nimessä kehityskeskustelua käymättä jokaisen kanssa kerran vuodessa. Yleensä käyn todella hyviä kehityskeskusteluja

Tavoitteiden ja kehittymiskohteiden määrittäminen, sekä työntekijöiden antama palaute esimiestyöstä kehittävät työhyvinvoinnin johtamista. Osa vastaajista koki, että työhyvinvointi on päivittäisjohtamista ja kehityskeskustelu on yksi työväline siihen.

En usko, että kehityskeskustelu on tässä tärkein työkalu, vaan se päivittäinen johtaminen.



Kuvio 20. Sanapilvi Kehityskeskustelu ja työhyvinvoinnin johtaminen

Lopuksi oli mahdollisuus jättää muita kommentteja, palautetta tai kehittämisehdotuksia. Tähän avoimeen kommenttikenttään tuli viisi vastausta. Niissä nousi esiin kehityskeskustelujen aikataulutus, koska kaikille toimialoille ei välttämättä sovi sama ajankohta. Lisäksi kehityskeskustelujen toteutuminen tasa-arvoisesti ja niiden seuranta, sekä strategian jalkauttaminen henkilöstölle ja kehityskeskusteluihin tavoitteiden asetannan tueksi nähtiin tärkeänä.

5.2 Työpaja

Työpajasta esimiehiltä ja työntekijäedustajilta saadun palautteen perusteella keskeisimmät tulokset olivat henkilökohtaisiin ja ryhmäkehityskeskustelujen käymiseen liittyvät haasteet ja yhden lomakkeen soveltuvuus eri ammattiryhmille. Vaikka esimiehille esiteltiin uuden mallin mukaiset kysymykset, huolta herätti se, voiko yksi ja sama lomake toimia siltikään. Osan mielestä kehityskeskustelun sisällössä tulee olla muokkaamisen mahdollisuus.

Ryhmäkehityskeskustelujen järjestäminen. Niissä yksiköissä, joissa tehdään vuorotyötä tai joissa ei ole varsinaista työyhteisöä vaan kaikki työntekijän tekevät itsenäistä asiantuntijatyötä, ryhmäkeskustelujen pitäminen nähtiin haasteellisena.

Henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Isot yksiköt, joissa esimiehellä on useita alaisia, nähtiin haasteelliseksi järjestää henkilökohtaiset keskustelut. Tällöin riittäviksi nähtiin ryhmäkeskustelut. Työntekijäedustajien palautteen mukaan henkilökohtaiset keskustelut ovat työntekijöiden oikeus ja se mahdollisuus tulisi antaa.

Työpajan johtopäätöksenä todettiin, että kaikille tarjotaan mahdollisuutta henkilökohtaiseen keskusteluun. Se on myös organisaation strateginen tavoite. Isoissa yksiköissä esimies joutuu resursoimaan siihen enemmän aikaa ja vuorotyötä tekevien työntekijöiden esimies ratkaisee haasteet työvuorojärjestelyillä. Johto ja henkilöstöhallinto ratkaisee aikataululliset vuosikelloon ja keskustelujen käymisen ajoittamiseen liittyvät haasteet, sekä määrittelevät tavoitteet ja teemat, joita kehityskeskusteluilla seurataan ja näin määrittelevät keskustelujen sisällön ja missä määrin on mahdollista yksikkökohtaiseen tai ammattikohtaiseen räätälöintiin.

5.3 Keskeiset tulokset

Kyselytutkimuksen keskeiset tulokset on koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 21). Taulukon pystysarakkeet ovat jaoteltu nykyisen kehityskeskustelun arvioinnissa esiin nousseet seikat, uuden kehityskeskustelumallin luomisessa huomioitavat kehittämistarpeet ja kehityskeskustelujen merkityksestä johtamiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Taulukon vaakarivit ovat aineistosta tehtyjä keskeisiä päätelmiä.

| | Nykyinen kehityskeskustelumalli | Uusi kehityskeskustelumalli | Kehityskeskustelut ja johtaminen |
|--------------------------------|--|--|---|
| Moninaiset käytännöt | <p>Osa esimiehistä käy kehityskeskustelut säännöllisesti kerran vuodessa ja osa harvemmin kuin kerran vuodessa</p> <p>Selkeitä pelisääntöjä ei ole</p> <p>Esimiehillä erilaisia käytäntöjä keskustelujen pitämiseksi muun muassa henkilökohtaiset keskustelut, ryhmäkeskustelut, lomakkeen käyttö ja keskustelun sisältö, etätyöaika</p> | <p>Luotava selkeät pelisäännöt</p> <p>Ryhmä- ja henkilökohtaiset keskustelut kerran vuodessa ja tavoitteiden etenemisen seuranta tarvittaessa 6kk päästä</p> | <p>Esimies vastaa kehityskeskustelujen toteutumisesta</p> |
| Sitoutuminen | <p>Ylin johto ei seuraa tavoitteiden toteutumista</p> <p>Kaikkien työntekijöiden kanssa ei käydä kehityskeskustelua</p> | <p>Johdon ja esimiesten seurattava erimittareilla toteutumista, arvioida tuloksia ja asettaa tavoitteita</p> | <p>Ylin johto luo strategian ja tavoitteet, joka jalkautetaan organisaatioon</p> |
| Toimiva malli | <p>Kehityskeskustelujen ohjeistus ei ole selkeä</p> <p>Nykyinen lomake ei ole toimiva tai riittävän kattava</p> <p>Tehtävänkuvaus on tärkeä käydä läpi</p> <p>Haasteita tulosten arvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa</p> | <p>Selkeämmät ohjeet ja vastuut</p> <p>Mahdollisuus lomakkeen muokkaamiseen tarpeen mukaan</p> <p>Uusi lomakkeisto, dokumentointi ja seuranta sähköiseksi</p> <p>Sisältö; tehtävänkuvaus, tavoitteet, kehittämis- ja koulutustavoitteet, työn mielekkyys, työssä jaksaminen ja selviytyminen, työhyvinvointi, työilmapiiri, onnistumiset ja palaute</p> <p>Keskusteluun valmistautuminen</p> | <p>Kehityskeskustelu lisää vuorovaikutusta, esimies saa tarpeellista tietoa alaistensa ja yksikkönsä johtamiseen</p> |
| Kehityskeskustelujen resurssit | <p>selkeät mittarit puuttuvat</p> | <p>Suunnitelma, aikataulu ja valmennus</p> | <p>Johdon, oman esimiehen ja henkilöstöhallinnon tuki</p> <p>Selkeä suunnitelma ja aikataulu keskustelujen pitämiseksi</p> <p>Esimies seuraa tavoitteiden edistymistä</p> <p>Esimiesvalmennus kehityskeskustelujen käymiseen ja välineisiin</p> |

Taulukko 21. Keskeiset tulokset

Moninaiset käytännöt. Kehityskeskustelut koetaan tärkeäksi osaksi työtä ja alaisten kanssa käydään kehityskeskustelut säännöllisesti kerran vuodessa. Kuitenkin osa esimiehistä käyvät kehityskeskustelut harvemmin kuin kerran vuodessa. Säännöllisyyden lisäksi eroavaisuuksia on siinä, kenen kanssa keskustelut käydään, osa esimiehistä käy kehityskeskustelut kaikkien alaistensa kanssa ja osa vain vakituudessa työsuhteessa olevien alaistensa kanssa.

Erilaisia käytäntöjä on ideoitu keskustelun toteuttamisessa ja sisällössä. Kehityskeskusteluja on käyty muun muassa luonnon helmassa, jossain työyksikössä on pidetty ryhmäkeskusteluja ja kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä on varioitu tilanteen mukaan. Sekä henkilökohtaiset, että ryhmäkeskustelut nähtiin lähes yhtä tärkeinä ja hyvinä työkaluina. Tärkeänä nähtiin myös tavoitteiden etenemisen seuranta. Kehittämiskohteena nähtiin selkeiden pelisääntöjen luomisesta, joka selventää, jäsentää ja tasapuolistaa kehityskeskusteluprosessia ja niiden toteutumista. Esimiehillä on vastuu keskustelujen toteutumisesta.

Sitoutuminen. Osa esimiehistä ei käy alaistensa kanssa kehityskeskusteluja. Organisaation yksi tavoitteista on, että kaikkien työntekijöiden kanssa käydään keskustelu. Erityisesti määräaikaisten työntekijöiden kohdalla saatetaan keskustelusta luopua ja ajatella, ettei heidän kanssaan ole tarvetta sitä käydä. Kuitenkin suurin osa esimiehistä kokee, keskustelujen olevan jokaisen työntekijän oikeus ja keskustelun käymisellä on merkitystä omaan esimiestyöhön ja siihen kuinka tärkeäksi ja tasavertaiseksi kukin työntekijä yksilönä koetaan.

Vastauksissa nousi esiin, ettei ylin johto seuraa tavoitteita, selkeät mittarit puuttuvat ja vastaajat kokivat oman roolinsa aktiivisena tavoitteiden seuraajana epävarmaksi. Ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluprosessiin luomalla työn strategiset tavoitteet ja kehityskeskustelun painopisteet, jalkauttamalla ne organisaatioon tarpeeksi selkeästi ja toteuttamiskelpoiseksi, sekä koko johtoportaan vastuu seurannasta ja arvioinnista, luo merkitystä itse prosessiin ja sitouttaa kaikkia osapuolia sen toteutumiseen.

Toimiva malli. Siinä missä kaivattiin selkeitä pelisääntöjä, kaivattiin myös toimivampaa mallia. Tämän hetken malli koettiin vanhanaikaiseksi, toivottiin vastuiden selkiytymistä, valmistautumista ja selkeämpää ohjeistusta. Yksi ja sama lomake kaikille ei toimi eri yksiköissä ja hyvin erityyppistä työtä tekevien keskuudessa. Kehittämistarpeeksi nähtiin mahdollisuus muokata lomaketta kullekin ammattiryhmälle toimivammaksi. Kehityskeskustelussa toivottiin jatkossa käsiteltävän tehtävänkuvaus, tavoitteet, kehitymis- ja koulutustavoitteet, työn mielekkyyden kokemus, työssä jaksaminen ja selviytyminen, työhyvinvointiasiat, työilma-
piiri, palaute ja onnistumisten huomioiminen.

Kehityskeskustelun koetaan lisäävän vuorovaikutusta ja luottamuksen tunnetta. Keskusteltaessa kahden kesken esimies saa alaiseltaan tärkeää tietoa työyksikkönsä asioista ja työvälineitä esimiestyöhön.

Toimiva malli edellyttää, että tieto, välineet, dokumentointi ja tulosten käsittely ja seuranta on ketterästi saatavilla ja käsiteltävissä. Digitalisaatio ja sähköiset välineet takaavat laadukkaamman ja luotettavamman mallin, sekä säästää resursseja.

Kehityskeskustelujen resurssit. Selkeät mittarit puuttuvat. Kehittämistarpeina nähtiin tulosten mittaamista ja tavoitteiden seuranta. Uuden mallin myötä painotettiin suunnitelman ja aikataulutuksen merkitystä. Digitalisaation ja kehityskeskustelulomakkeiston siirtämistä sähköiseen henkilöstöhallinnon järjestelmään ja järjestelmän kautta saatavien mittareiden, sekä kehityskeskusteluprosessiin luotavan vuosikellon ansiosta saadaan luotua selkeä suunnitelma aikatauluineen, saadaan monipuolista dataa edistymisestä ja toteutumista, tavoitteiden seurannasta ja osaamistarpeista.

Esimiehet kokivat, että he hyötyisivät osaamisen kehittämisestä, jossa he saisivat valmennusta erilaisiin keskusteluteknikoihin ja erityyppisiin keskustelumalleihin. Ylipäätään valmennus kehityskeskusteluprosessiin ja sen läpikäymiseen nähtiin tärkeänä ja positiivisena mahdollisuutena.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen avulla tarkastella kohdeorganisaation kehityskeskusteluprosessin käytäntöjä, sekä merkityksellisyyttä johtamistyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli tulosten avulla selvittää kohdeorganisaation nykyisen kehityskeskustelumallin toimivuus ja millä keinoin keskusteluista saataisiin toimivampi. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi selvittää, millainen merkitys esimiesten mielestä kehityskeskusteluilla on johtamiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Tavoitteena oli luoda tulosten mukaisesti uusi kehityskeskustelumalli ja ehdotus siitä, kuinka uusi malli jalkautetaan organisaatioon.

Vastaajilla oli keskimääräisesti jo pidempi noin kymmenen vuoden kokemus esimiestyöstä. Reilu puolet esimiehistä koki kehityskeskustelut tärkeäksi johtamisen työkaluksi, kun kolmannes esimiehistä ei nähnyt kehityskeskustelujen mahdollisuuksia. Tämä voi olla syynä siihen, ettei kaikkien työntekijöiden kanssa käydä kehityskeskusteluita tai ne käydään harvemmin kuin kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen mahdollisuuksien ja merkityksellisyyden tunnistaminen johtamisen työvälineenä voi näkyä myös siinä, että osa esimiehistä oli Koronapandemian ja etätyön aikana järjestänyt erilaisia ja tuunattuja mahdollisuuksia käydä kehityskeskusteluita, kun osa ei ole järjestänyt kehityskeskusteluita lainkaan.

Uuden kehityskeskustelumallin muodostuminen

Kehityskeskusteluita käsittelevä kirjallisuus, aiheesta tehdyt aiemmat tutkimukset ja tämän tutkimuksen tulokset muodostivat melko yhtenäisen kuvan nykymallin mukaisten kehityskeskusteluiden muutostarpeista ja ideoista tarpeiden korjaamiseksi.

Uusi kehityskeskustelumalli muodostui teoriaa ja kyselytutkimuksen tuloksia hyödyntäen. Uusi malli sisältää lomakkeet kehityskeskustelutilanteeseen valmistautumiseen ja itse keskusteluun, sekä kehityskeskustelujen tarkoitusta ja käytäntöjä selkeyttävän ohjeistuksen.

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen tulos oli, että nykyinen käytössä oleva kehityskeskustelumalli ja lomakkeet koettiin vanhanaikaisiksi tai toimimattomiksi. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen koettiin haasteelliseksi. Samoin nykymallin ohjeistus keskusteluihin koettiin epäselväksi. Tulosten perusteella kaivattiin muokattavaa, paremmin eri ammattiryhmille soveltuvaa, sähköisessä muodossa olevaa lomaketta.

Tulosten ja muutostarpeiden pohjalta luotiin ohjeistus (liite 2.), jonka tarkoituksena on kuvailla kehityskeskustelun mahdollisuuksia ja käytäntöjä, sekä ohjata niin esimiestä kuin työntekijää koko prosessin läpi. Sisällöllisesti yksityiskohtaisimmilla valmistautumis- ja keskustelulomakkeilla pyrittiin tulosten mukaisesti monipuolisiin ja paremmin eri

ammattiryhmille soveltuviin kysymyksiin, jotka tukisivat esimiesten johtamistyötä ennakoivalla otteella ja paneutumista tiimin ja yksilön työhyvinvointiin. Kaikkiin lomakkeisiin liitettiin kuvaus, ohjeistus ja vinkkejä keskustelun edistämiseksi. Lomakkeiden sähköiseen muotoon saattamiseksi, toteutuu kehityskeskustelun digitalisaatio kohdeorganisaatioissa vuonna 2022 uuden henkilöstöhallinnon sähköisen järjestelmän avulla.

Valmistautuminen. Tutkimustulosten mukaan työntekijän valmistautumiseen kaivattiin uudistusta. Aikaisemmin varsinaista valmistautumista keskusteluun ei ole ollut eikä sitä ole edellytetty. Siihen luotiin oma valmistautumislomake sekä työntekijälle (liite 3.), että esimiehelle (liite 4.). Kun osapuolet ovat valmistautuneet ennen tilaisuutta, on heidän helpompi keskittyä itse keskusteluun ja siitä muodostuu yleensä antoisampi ja jäsennellympi kokonaisuus. Kun tiedossa on keskustelun toiveet ja tavoitteet, on lopputulos myös palkitsevampi. (Meretniemi 2012, 65.) Valmistautumislomake on yksi työntekijän työtehtävä.

Ryhmäkehityskeskustelu. Tutkimustulosten mukaan niin ryhmä- että henkilökohtaiset kehityskeskustelut nähtiin lähes yhtä tärkeinä käydä kerran vuodessa. Erityisesti yksiköt, joissa työskennellään tiimeissä, kokivat ryhmämuotoiset kehityskeskustelut toimiviksi. Kohdeorganisaatioissa on ollut ryhmäkehityskeskustelua käytössä yksittäisissä yksiköissä, joiden esimies on halunnut sellaisen järjestää. Keskustelurunkoa tai ohjeistusta ei ole organisaatioissa aiemmin ollut. Ryhmäkehityskeskustelua varten luotiin lomake Lindholm & Salminen (2014) mallia mukaillen. (liite 5.) Ryhmäkehityskeskustelu teemojen mukaan ohjaa esimiestä jalkauttamaan johdon strategiaa, yksikön onnistumisia, tavoitteita, organisaation arvoja, työyhteisön toimivuutta ja pelisääntöjä. Ryhmäkehityskeskustelun hyötyjä on muun muassa työntekijän oman roolin ja yhteisön roolin jäsentäminen organisaation isossa kuvassa. Se edistää ryhmähenkeä ja työtapojen kehittämistä. Ryhmäkeskustelussa yhdessä määritettävät pelisäännöt, sitouttaa se koko yhteisöä niiden noudattamiseen. (Lindholm&Salminen 2014, 131-134.)

Se ei kuitenkaan korvaa henkilökohtaisia keskusteluja, mutta ryhmäkeskustelussa voidaan käsitellä suuri osa kehityskeskustelun sisällöistä, kun koko yksikkö työskentelee hyvin samantyyppisissä tehtävissä. (Lindholm&Salminen 2014, 131-134.) Sekä kyselyn tulosten, että työpajan palautteen perusteella osa esimiehistä koki, että ryhmäkehityskeskustelut ovat riittäviä, eikä henkilökohtaisia keskusteluja tarvita. Perusteluiksi he kertoivat, että yksikkö on niin iso, ettei esimiehellä ole resurssia käydä jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaista keskustelua tai henkilökohtaisia keskusteluja ei nähdä mielekkääksi. Valpolan (2000) mukaan kehityskeskustelusta on tehtävä tapa. Se vaatii asennoitumista ihmisten johtamiseen ja ajankäytön suunnitteluun. Hyötynäkökulmasta esimies lopulta säästää aikaa, kun hänellä on kokonaiskuva yksikkönsä ja työntekijöidensä tilanteesta. Valpola

painottaa myös, että vain käymällä kehityskeskusteluja siitä syntyy luonteva osa johtamista ja esimiehen kanssa keskustellaan. (Valpola 2000, 8.)

Henkilökohtainen kehityskeskustelu. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan henkilökohtainen kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa käytävä kehityskeskustelu on toimiva malli. Työpajan palautteen mukaan erityisesti työntekijöiden edustajat toivat esille seikan, että henkilökohtainen kehityskeskustelu on työntekijän oikeus. He toivat myös esiin sen tosiasian, että niissä yksiköissä, joissa esimies on käynyt työntekijöiden kanssa säännölliset keskustelut, esiintyy vähemmän ristiriitoja tai ongelmia. Kun kohdeorganisaation tavoitteena on, että jokaisen työntekijän kanssa käydään henkilökohtainen kehityskeskustelu, oli sekä kyselyn tulos, että työpajan johtopäätös se, että työntekijälle tarjotaan mahdollisuus henkilökohtaiseen keskusteluun.

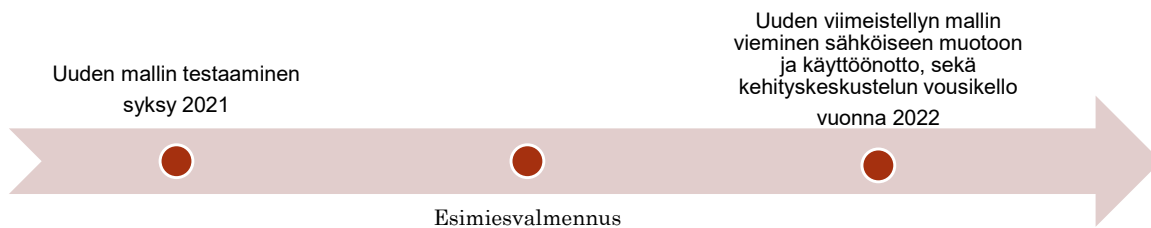
Henkilökohtaisen kehityskeskustelun lomakkeen sisältö muodostui kyselyn tulosten pohjalta (liite 6.), sekä Lindholm & Salmisen (2014) mallia mukaillen. Tärkeimpänä sisällöllisenä teemana tulosten perusteella nähtiin tehtävänkuvauksen tarkastelu. Muita sisältöjä olivat tavoitteet, kehittämis- ja koulutustavoitteet, työn mielekkyys, työssä jaksaminen ja selviytyminen, työhyvinvointi, työilmapiiri, onnistumiset ja palaute. Työntekijöiden edustajat antoivat työpajan jälkeen positiivista palautetta keskustelulomakkeen monipuolisista sisällöistä. Kyselyn tulosten ja työpajan tulosten perusteella osa esimiehistä kokivat, että monipuolinenkaan sisältö ei ole riittävä, vaan lomakkeen sisältöä tulisi voida muokata esimerkiksi ammattiryhmän erityisyyden perusteella. Meretniemen (2012) mukaan kehityskeskustelun sisällöllä on merkitystä. Mikäli sisältö on kiinnostava synnyttää se helpommin luovuuden ja kehittämisideoita. (Meretniemi 2012, 73). Kuitenkin kehityskeskustelu tähtää tulevaisuuteen ja ollakseen johtamisen työkalu tulee sen täyttää tietyt yhdessä sovitut raamit. Mikäli esimiehellä ja työntekijällä on rajaton mahdollisuus muokata lomakkeen sisältöä voi keskustelun tavoite ja vaikuttavuus kärsiä. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että osapuolilla on käsitys organisaation ja yksilön tavoitteista ja tehtävistä, tehtävien tarkoituksenmukaisuudesta, osaamisen ja vaatimusten tasapainosta, sekä näkökulmia tulevaisuuteen. (Meretniemi 2012, 73-74.) Kohdeorganisaatio määrittelee lopullisen sisällön omien tarpeiden ja keskustelun tavoitteiden perusteella.

Moninaiset kehityskeskustelukäytännöt olivat toinen keskeinen tutkimustulos ja kohdeorganisaation haaste. Kohdeorganisaation tavoitetta kehityskeskustelujen toteutumisesta edistää selkeä malli ja pelisäännöt, joita tutkimustulosten mukaan kaivattiin. Sitoutumalla mallin mukaiseen työskentelyyn ja johdon määrittäessä strategiset tavoitteet, seuraamalla säännömukaisesti toteutumista ja luomalla kehityskeskustelun vuosikellon suunnitelmiseen ja

aikatauluineen, pelisäännöt selkiytyvät ja tavoite kehityskeskusteluista kattaa koko organisaation kaikki tasot toteutuvat todennäköisemmin.

Kolmas keskeinen tutkimustulos oli kehityskeskustelujen resurssit. Tulosten mukaan selkeitä mittareita tulosten ja tavoitteiden seuraamiseen tai arvioimiseen ei ole. Tällöin kehityskeskustelu jää irralliseksi muusta organisaation johtamisen prosesseista. Osapuolet voivat kokea itse keskustelun onnistuneeksi, mutta jos sovittuja tavoitteiden toteutumista ei seurata jää prosessi vaillinaiseksi. Kun organisaatio on päättänyt resursoida kehityskeskusteluihin, ilman seuranta niiden laatu saattaa olla moninaista ja näin organisaatio ei saavuta maksimaalista hyötyä suhteessa panostamaansa resurssiin nähden. (Lindholm & Salminen 2014, 205-206.) Organisaation johto määrittelee mitattavat ja seurattavat tavoitteet ja käytettävät mittarit tarpeeksi selkeästi.

Tutkimustulosten mukaan suunnitelma ja aikataulutukset koettiin tarpeelliseksi. Ne tuovat selkeän struktuurin ja auttavat jalkauttamaan mallin käyttöön. Kyselyn tulosten ja työpajan palautteen, sekä kohdeorganisaation henkilöstöpäällikön ja tutkijan näkemysten pohjalta laadittiin suunnitelma mallin jalkauttamiseksi (kuviot 22). Suunnitelman mukaan nyt luotu uusi kehityskeskustelumalli testataan vapaaehtoisilla esimies-työntekijäpareilla ja kerätään heidän kokemuksensa uuden mallin toimivuudesta ja jatkokehittämistarpeista. Uusi tarkennettu malli viedään uuteen sähköiseen ympäristöön vuoden 2022 alussa ja otetaan käyttöön. Kun viimeistelty malli ja sähköiset lomakkeet ovat valmiit, voidaan henkilöstöhallinnon ja johdon taholta luoda kehityskeskustelujen vuosikello aikatauluttamaan prosessia ja varmistamaan, että kaikissa yksiköissä keskustelut tulevat käytyä sovitusti. Käyttöönoton tueksi ja kehityskeskustelujen järjestämiseksi henkilöstöhallinto hankkii esimiesvalmennusta. Tulosten mukaan esimiehille ei ole ennen tarjottu valmennusta aiheesta ja he pitivät sitä hyödyllisenä erityisesti kehityskeskustelujen käymiseen ja välineisiin liittyen. Esimiehille suunnattujen kehityskeskusteluvalmennusten hyötyjä on muun muassa keskustelun merkitysten ymmärtäminen ja sitoutuminen, valmennuksesta saatavat toimivat työkalut, esimiehen itsevarmuus keskustelun vetäjänä kasvaa, parempi keskustelutekniikoiden hallinta, resurssien suunnittelu, positiiviset vaikutukset motivaatioon ja työhyvinvointiin. Ulkopuolisen valmennuksen hankkiminen voi säästää oman johdon resursseja ja antaa uudenlaisia näkökulmia esimerkiksi pysähtyneeseen organisaatiokulttuuriin. (Lindholm & Salminen 2014, 221-222.)



Kuvio 22. Suunnitelma uuden kehityskeskustelun jalkauttamiseen

Tämän tutkimuksen keskeisin tulos oli sitoutuminen. Kohdeorganisaation haasteina oli sitoutuminen kehityskeskustelujen järjestämiseen ja käymiseen työntekijöiden kanssa, sekä johdon sitoutuminen prosessiin ja seurantaan. Johdolta ja esimiehiltä odotettiin sitoutumista tulosten ja tavoitteiden seurantaan. Työpajan palautteista kävi osittain ilmi erilaiset näkemykset kehityskeskustelujen merkityksestä. Osa esimiehistä koki henkilökohtaisten keskustelujen järjestämisen turhaksi, liian haasteelliseksi resurssien puuttuessa tai ennako- asenteiden vuoksi.

Koko organisaation sitoutuminen kehityskeskusteluprosessiin on sen onnistumisen ensimmäinen lähtökohta. Organisaatiossa tulee olla ymmärrys kehityskeskustelun hyödyistä. Millään mallilla ja teknisillä panostuksilla ei ole merkitystä onnistumisen kannalta, jos kehityskeskusteluprosessia ei kytketä organisaation strategiseen johtamisjärjestelmään. (Lindholm & Salminen 2014, 169-170.) Kuntaorganisaatiossa valtuusto vastaa strategisesta päätöksenteosta ja kunnanhallitus puolestaan valmistele, panee täytäntöön valtuuston tekemät päätökset ja johtaa kunnan hallintoa. Tästä näkökulmasta kuntaorganisaatioiden strateginen johtaminen on haastavaa. Siksi viestinnän, vuorovaikutuksen, sitoutumisen ja yhteisen ymmärryksen löytyminen organisaation johdon välillä strategisista valinnoista ja niiden kytkemisestä johtamisjärjestelmään on erityisen merkityksellistä. (Kuntaliitto 2021.)

Sitä toimivampi malli mitä sitoutuneempi organisaatio.

Kehityskeskustelun merkitys johtamisen työvälineenä

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kehityskeskustelut nähtiin tärkeäksi johtamisen työkaluksi. Kehityskeskustelu on tilaisuutena luonteeltaan sellainen, joka korostaa henkilökohtaista ja luottamuksellista keskustelua, sekä luo tasa-arvoisuutta. Se on tilaisuus istua rauhassa työntekijän kanssa alas ja keskustella hänen tilanteestaan ja kuunnella hänen ajatuksiaan. Tulosten mukaan luottamusta ja välittömyyttä edisti esimiehen aito kiinnostus työntekijän tilanteesta. Tulosten mukaan keskustelun vuorovaikutuksen merkitys korostui, esimies sai työntekijältä arvokasta tietoa tämän työhyvinvointiin vaikuttavista sen kaltaisista

asioista, jotka eivät tullut esille työn arjessa tai päivittäisjohtamisessa. Keskustelevan johtamisen merkitys työhyvinvoinnin laatuun on sekä tämän tutkimuksen kuin useiden muidenkin tutkimusten osoittama keskeinen elementti. Juutin (2015) mukaan keskusteleva esimies luo työyhteisöön avoimen, luottamuksellisen ja arvostavan työilmapiirin. Keskusteleva esimies, joka käy kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa lisää työhyvinvointia ja työssäjaksamista. (Juuti & Vuorela 2015, 95.) Alastalon (2009, 59-60) mukaan vuorovaikutuksellisesti onnistunut kehityskeskustelu, jossa esimiehen on aidosti kiinnostunut työntekijästä, keskustelussa on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, lisäsivät työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Vesterisen (2006, 150-151) mukaan esimiehen tuki, arvostus ja oikeudenmukaisuus, voimaannuttava kehityskeskustelu auttaa työntekijän työssäjaksamisessa ja on esimiehelle mielekäs. Tasa-arvoinen ja vuorovaikutuksellinen keskustelu, jossa työntekijä kokee aidosti tullessa kuulluksi edistää työhyvinvointia, motivoi ja sitouttaa työhön ja organisaatioon.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kehityskeskustelussa tavoitteiden ja osaamistarpeiden määrittäminen kehittivät työhyvinvoinnin johtamista. Erityisesti pidemmässä työsuhteessa olevien työntekijöiden kanssa nähtiin tärkeäksi tavoitteet ja työn kehittäminen. Alastalon (2009, 55) mukaan työhyvinvointia lisää se, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Tavoitteet ja ammatillinen kehittyminen lisäävät tutkimuksen mukaan työn mielekkyyttä ja motivaatiota ja työniloa.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden antama palaute esimiestyöstä kehitti työhyvinvointia ja esimiehen johtamistaitoja. Tulosten mukaan tärkeitä seikkoja oli työntekijän odotukset ja esimiehen tuki. Palautteen saaminen ja antaminen luovat uusia merkityksiä työhön, kehittymiseen ja työhyvinvointiin. Ohjaava ja onnistumisiin keskittyvä palaute palauttaa. (Alastalo 2009, 55-56.)

Kehityskeskustelu kehittää johtamista ja työhyvinvointia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä tulee kehittämistehtävä tehdä niin tutkimustyön, kuin liike-elämän eettiset periaatteet huomioiden. Kehittämistehtävä tulee tehdä täsmällisesti ja tulosten organisaatiota hyödyttäviä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48.) Tämä opinnäytetyö oli työelämälähtöinen, toimeksiantajan tarpeista syntynyt kehityskeskustelumallia ja sitä kautta strategista johtamista, lähiesimiestyötä ja työhyvinvoinnin johtamista organisaatiossa tutkiva ja kehittävä työ.

Kehittämistehtävän kohdeorganisaation henkilöstön tai tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulee olla selvillä tutkijan tavoitteesta ja tehtävästä, sekä miten he siihen liittyvät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48.) Kohdeorganisaatiossa kehittämistyöhön osallistuvat esimiehet saivat informaatiota koko prosessin ajan niin työn lähtökohdista, tavoitteesta ja kehityskeskustelumallin uudistamisesta, kuin itse kyselyyn osallistumisesta. Osallistuminen kyselyyn, sekä työpajaa oli kuitenkin vapaaehtoista. Kysely toteutettiin sähköisesti. Verkkokyselyiden haasteena on, ettei se tavoita kaikkia vastaajiksi aiottuja henkilöitä. Sähköposti saattaa päätyä roskapostiin, vastaanottaja ei avaa saapunutta viestiä tai saapuneeseen viestiin ei reagoida heti ja näin kyselyyn jää vastaamatta. Tämän kyselyn vastausprosentti 44% oli sähköisille kyselyille melko tyypillisesti hieman alhainen, joka vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen. Haasteena on myös kyselyn tuotetun tiedon laatua, tutkija ei voi olla varma vastaajan motivaatiosta, kyselyn toimivuudesta vastaajan näkökulmasta tai vastaajan perehtyneisyydestä tutkittavaan aiheeseen. (Kananen 2014, 272; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.) Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jonka avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia.

Toimintatutkimuksen olemus on strateginen, se koostuu erilaisista tutkimusmenetelmistä. Toimintatutkimus voi sisältää sekä määrällisiä, että laadullisia osioita. Luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää tutkimusosioille parhaiten kuvaavia mittareita. (Kananen 2009, 88.) Tämä tutkimus sisälsi niin määrällisiä monivalintakysymyksiä, kuin laadullisia avoimia kysymyksiä. Tutkijan tulee ottaa luotettavuusnäkökulma huomioon jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on mitattavien tulosten valossa mahdollista toisin kuin laadullisessa tutkimuksessa. Ihmisten kokemusmaailmaa tai toimintaa mitattaessa tulokset ovat lähes poikkeuksetta muuttuvia. Niinpä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun ei ole ohjeistusta tai kriteereitä, vaan luotettavuutta tarkastellaan tutkijan arvion ja tutkimusnäytön perusteella. Tutkijan tehtävänä on jo tutkimusprosessin alussa määrittellä, miten tutkimus toteutetaan ja valittava tutkimuskysymysten mukaisesti sopivin menetelmä mihin nojata. (Kananen 2014, 257-258.)

Aihepiiristä on tehty paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta, sekä kehitetty erilaisia työvälineitä. Tämän tutkimuksen tulokset kehityskeskustelun toimivuuden, odotusten, sisällön ja menetelmien osalta, sekä merkityksestä johtamiseen ja työhyvinvointiin ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Näin ollen voi todeta, että ulkoinen validiteetti eli tulosten yleistettävyys tyydyttää. Validiteetti on kunnossa, kun mittari on valittu oikein ja tulos vastaa toimintaa (Kananen 2014, 262).

Sisältövaliditeetin tulee mitata oikeita asioita, jotka johdetaan teoriasta (Kananen 2014, 262). Tämän tutkimuksen sisältövaliditeettiin kiinnitettiin tutkimuksen alussa huomiota,

suunnitteleamalla kyselylomake huolellisesti ja kuljettamalla rinnalla teoreettista viitekehystä alusta asti. Kyselylomakkeen sisältö muodostettiin tutkittavien teemojen mukaisesti, jota avoimet kysymykset rikastivat.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja selittää toimintaa. Mikäli kehittämistyö pystyy vastaamaan tavoitteisiin ja vaikuttavuuteen siihen osallistuneiden arvion mukaan, on tutkimus onnistunut. (Kananen 2009, 98-99.) Tämä kehittämistehtävä vastasi toimeksiantajan arvion mukaan heidän odotuksiaan.

6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkokehittämisaiheet

Tämän tutkimuksen kantaviksi ajatuksiksi muodostui johtopäätökset siitä, että toimiva malli vaatii onnistuakseen kehityskeskusteluprosessiin sitoutuneen organisaation ja että kehityskeskustelu kehittää johtamista ja työhyvinvointia.

Kehityskeskustelu on organisaation strategisen johtamisen työväline, jonka avulla jalkauteaan tulevaisuuden visio, strategiset tavoitteet, varmistetaan niiden toteutuminen ja arvioidaan vaikutukset. Kehityskeskusteluiden avulla saadaan arvokasta tietoa toiminnasta ja tulevaisuuden tarpeista johtamisen ja strategiatyön tueksi. Erityisesti kuntasektorilla, jossa tehdään paljon asiantuntijatyötä, haasteeksi voi muodostua esimerkiksi palvelujen vaikuttavuuden ja laadukkuuden mittaaminen. Tällöin kehityskeskusteluista saatu tieto, henkilöstön kokemukset, kehittämistarpeet ja innovaatiot ovat merkityksellinen johtamisen työväline. Elinvoimainen organisaatio vaatii kehittymistä ja hyödyntää innovaatiota. Innovaatioita synnyttää motivoitunut henkilöstö organisaatiossa, jossa on avoin keskusteleva ja myönteinen toimintakulttuuri, sekä resursseja kehittymiseen.

Kehityskeskustelu on selkeä prosessi, jossa on alku ja loppu. Tämän kehittämistyön tuloksena prosessia uudistettiin ja täsmennettiin. Prosessi sai selkeät ohjeet ja lomakkeet valmistautumiseen, ryhmä- ja henkilökohtaisten kehityskeskustelujen käymiseen. Prosessissa jäseneltiin johdon, henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden tehtäviä ja vastuita, pelisääntöjä. Kehityskeskustelujen sisältö monipuolistettiin sopimaan eri ammattiryhmille paremmin ja vastaamaan enemmän kehityskeskustelujen luonteeseen kehittää työtä kiinnittämällä huomiota tavoitteisiin, osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Vuosikellon käyttöönotto, sekä prosessin ja keskustelujen välineiden sähköistyminen vastaavat tulevaisuudessa kehittämistarpeisiin suunnitelmallisesta ja aikataulutetusta prosessista. Sähköinen henkilöstöhallinnon ohjelmisto vastaa myös tavoitteiden seurannan ja arvioinnin haasteeseen. Selkeä ja yhtenäinen prosessi, johon kohdeorganisaation esimiehet pääsivät

vaikuttamaan, synnyttää jatkossa tasalaatuisempia kehityskeskusteluja ja sitä kautta tasa-arvoisempaa johtamista.

Johtamista ja kehityskeskusteluprosessia tehostetaan tulevaisuudessa järjestettävillä esimiesvalmennuksilla. Valmennusten lisäksi voi henkilöstöhallinto kehittää mentorointivalmennusta esimiesten kesken. Toiminta-ajatuksena voisi olla, että esimiehet, joilla on erityisesti kiinnostusta, osaamista tai kokemusta onnistuneiden kehityskeskusteluiden järjestämisestä voisi valmentaa, kannustaa ja mentoroida kollegoitaan, jotka kokevat tarvitsevansa tukea ja vinkkejä keskustelujen käymiseen.

Uusi malli antaa esimiehelle eväitä asettaa tavoitteita jokaisen työntekijän kanssa ammatista, tehtävästä tai työkokemuksesta riippumatta. Jokaisella työntekijällä tulisi olla työssään tavoite, tietää mitä organisaatio odottaa ja mahdollisuus kehittyä tai oppia uutta. Johdon ja esimiehen tehtävä on mahdollistaa ne. Työn tavoitteet tehostavat kehityskeskusteluprosessia, lisäävät työntekijän motivaatiota, työhyvinvointia, sekä tuloksellisuutta ja sitoutuneisuutta työhön ja organisaatioon.

Uuden mallin tavoitteena on herättää organisaatiossa ylipäättään keskustelua mitä on organisaatiolle juuri sopiva ja onnistunut kehityskeskustelu, joka tuottaa sellaista tulosta mihin organisaatio pyrkii. Uuden mallin myötä tulisi arvioida resurssit sopivan mallin toteutumiseksi, jotta kehityskeskustelut eivät ole kenenkään mielestä vain ylhäältä alas johdettuja pakollisia tehtäviä, vaan jokainen organisaatiossa työskentelevä näkee kehityskeskustelujen tuomat hyödyt arjen työssä, sekä merkityksen johtamiselle ja työhyvinvointiin. Onnistunut kehityskeskustelu on työväline muun muassa ennaltaehkäisevän työkyvyn tukemiseen, sairauspoissaolojen ja työtapaturmien ehkäisemiseen, sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen ja arvokeskusteluun. Onnistuneiden, jokaisen työntekijän kanssa järjestettävien kehityskeskustelujen avulla voidaan vastata kohdeorganisaation johtamisen kehittämistarpeisiin. Ryhmämuotoiset kehityskeskustelut kehittävät työyhteisöstä kumpuavia tarpeita yhteisöllisyydestä, viestinnästä, yhteisistä toiminnan tavoitteista ja pelisäännöistä. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut lisäävät vuorovaikutusta, antavat esimiehelle tietoa työntekijän ja työyhteisön tilasta ja esimiehellä on juuri se hetki aikaa kahdestaan työntekijän kanssa.

Uuden mallin käyttöönoton jälkeen sisältö kehittyy edelleen, kun sitä arvioidaan käyttökokemusten perusteella ja muokataan mieluummin proaktiivisesti vastaamaan organisaation tarpeita. Kun organisaatio satsaa resursseja kehityskeskustelujen käymiseen, tulee siinä käytettävät työvälineet vastata tarvetta, jotta prosessista saadaan maksimaalinen hyöty tavoitetyöhön ja johtamiseen. Riittävien toistojen jälkeen voidaan arvioida sen vaikuttavuutta työhön, yksilöiden ja työyhteisöjen työhyvinvointiin ja työn laadukkuuteen.

Kehityskeskustelujen tulosten ja palautteen avulla voidaan suunnitella paremmin organisaation tarpeita vastaavaa johtamisvalmennusta esimiehille.

Tässä tutkimuksessa esimiehet osallistuivat tutkimukseen ja tavoitteena oli tarkastella kehityskeskusteluprosessia esimiehen ja johtamisen näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena voisi olla kehityskeskustelu työntekijän näkökulmasta. Kun molemmat tulokulmat yhdistetään ja kaikki uutta kehityskeskustelumallia käyttävät osapuolet arvioivat sen toimivuutta, voidaan saada aikaan organisaatiolle juuri oikeanlainen toimiva malli.

Toimivan mallin edelleen kehittämiseen voisi panostaa yhdessä tekemiseen osallistamalla ja innovoimalla. Yhdessä tekeminen sitouttaa henkilöstöä paremmin kuin ylhäältä alas johdettu prosessi. Uudenlaisten tapojen ja työvälineiden, sekä niiden yhdistelemisen avulla järjestetyt kehityskeskustelut voisi olla mielenkiintoinen jatkokehittämiskohde. Tavoitteena voisi olla kehittää uudenlaisia ketterämpiä tai kevyempiä tapoja käydä keskusteluja perinteisen kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun rinnalla. Erityisesti tällä voitaisiin vastata paremmin eri ammattiryhmien erilaisiin tarpeisiin.

Kunta-alan organisaatiot joutuvat nykyään hekin kilpailemaan työnantajakuvastaan. Tuhannen taalan kysymys kuuluukin, kuinka organisaatio haluaa erottautua ja millaiseen työnantajaimagoon panostaa. Työntekijät, jotka juuri tänään työskentelevät organisaatiossa ovat työnantajakuvan parhaita lähettäjiä.

LÄHTEET

Kirjat ja painetut lähteet

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

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

Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2011. JTO-Palvelut Oy. Hansaprint Oy, Vantaa.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsingin Kamari Oy. Printon. Viro.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä, hypeä vai työpaikan todellisuutta?. Helsingin Kamari Oy. Meedia Zone Ou. Viro.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. Hansaprint Oy. Vantaa.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Bookwell Oy. Juva.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Juvenes Print.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun Kauppakamari. Waasa Graphics. Vaasa.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0- Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact Oy. Multiprint Oy. Helsinki.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy. Balto print. Liettua.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY pro Oy.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, A. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Hansaprint Oy. Vantaa.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Otavan kirjapaino. Keuruu.

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

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WS Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Bookwell Oy. Porvoo.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva.

Elektroniset lähteet

Ahonen, H. & Fabritius, H. 2015. Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin. Helda. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160101/49758_41433_1_PB.pdf?sequence=1

Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Viitattu 18.3.2021. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo_Tarja.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Haukila, S. 2009. Palautteen antaminen kehityskeskustelussa. Keskusteluanalyttinen tutkimus esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Viitattu 10.3.2021. Saatavissa:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81147/gradu03968.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heurestica 2021. Aivoriini. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa:

<https://heuristica.fi/wp-content/uploads/2018/03/MAT-Ohje-Aivoriihi.pdf>

Hyppänen, R. 2021. Hyvä paha kehityskeskustelu. Blogi. Viitattu 5.3.2021. Saatavissa:

<https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>

Innokylä 2021. Aivoriihi. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa:

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Kangas, N. & Kurokallio, J. 2020. Erilaiset tavat toteuttaa kehityskeskusteluja. Opinnäyte-työ. Sairaanhoidajakoulutus. Turku AMK. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa:

<https://core.ac.uk/download/pdf/326044905.pdf>

Keva 2021. Joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa:

<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kunnan-ja-valtion-tyontekija-elakkeelle-seuraavan-kymmenen-vuoden-aikana/>

Kielitoimiston sanakirja 2021. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa:

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kehitt%C3%A4%C3%A4?searchMode=all>

Kuntaliitto 2021. Strategisen johtamisen lähtökohdat. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa:

<https://www.kuntaliitto.fi/strategisen-johtamisen-lahtokohdat>

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 11.3.2021.

Saatavissa:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pomon enkelit 2021. Tärkeimmät täpät korona-ajan kehityskeskusteluun. Blogi. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa:

<https://pomonenkelit.fi/tarkeimmat-tarpit-korona-ajan-kehityskeskusteluun/>

Purokuru, V. 2020. Miten päädyimme uuden ajan johtamiseen? Humap. Viitattu 16.3.2021.

Saatavissa:

<https://www.humap.com/blogi/2020/01/miten-paadyimme-uuden-ajan-johtamiseen/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 18.3.2021. Saatavissa:

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä- työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa:

https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 18.3.2021. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos 2021. PAREMPI TYÖYHTEISÖ (PARTY)® -KYSELY. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/palvelu/parempi-tyoyhteiso-party-kysely/>

Yle 2020. Pakkopullaa tai innostava palautesessio – kehityskeskustelut muuttavat muotoon mutta eivät katoa minnekään. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa:

<https://yle.fi/uutiset/3-11330027>

Yle 2017. Näin kehityskeskustelua voi uudistaa: "Esimies ja alainen voivat mennä yhdessä reippailemaan". Viitattu 13.3.2021. Saatavissa:


<https://yle.fi/uutiset/3-9494931>

Valtioneuvosto 2019. Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalin tarkentaminen osana JTS -miljardia.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161303/7-2019-KUNiT_tulosraportti.pdf

LIITE 1.

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Kokemuksesi esimiestyöstä (vuosina) *

Vuotta

2. Alaistesi määrä (henkilöä) *

Vakituiset työntekijät

Määrä-/osa-aikaiset työntekijät

3. Millainen merkitys nykyisen muotoisella kehityskeskustelulla on esimiestyössäsi *

- Kehityskeskustelu on tärkeä osa esimiestyötäni
- Kehityskeskustelu on ylhäältä alas saneltu pakollinen tehtävä
- Kehityskeskustelulla ei ole merkitystä esimiestyöhöni
- En osaa sanoa

4. Käyttö alaistesi kanssa kehityskeskustelun *

- Säännöllisesti kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- En käy kehityskeskusteluja alaisteni kanssa

5. Käyttö kehityskeskustelun *

- Kaikkien alaistesi kanssa
- Ainoastaan vakituudessa työ- tai virkasuhteessa olevien alaistesi kanssa

6. Perustele edellisen kysymyksen vastauksesi tähän ***7. Onko etätö vaikuttanut kehityskeskustelun toteuttamiseen ***

- kyllä, kerro miten
- Ei

i Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

8. Kuinka monta tuntia sinulla keskimäärin menee kehityskeskustelujen käymiseen yhden työntekijän kanssa (valmistautuminen-keskustelu-jälkityöt) *

Tuntia

NYKYISEN KEHITYSKESKUSTELUMALLIN ARVIOINTI

9. Valitse seuraaviin väittämiin omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= jonkin verran eri mieltä, 1= täysin eri mieltä *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kehityskeskustelumallin ohjeistus on selkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun tueksi laadittu muistilista on toimiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelulomake on toimiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelulomakkeen sisältö on riittävän kattava | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelussa on tärkeää käydä läpi alaisen tehtävänkuvauks | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelulomake tukee ja ohjaa keskustelua | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelulomake antaa mahdollisuuden vapaaseen keskusteluun | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ohjeet ja lomakkeet ovat helposti löydettävissä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Keskustelun dokumentointi ja tallentaminen on helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dokumentoitu tieto on ketterästi saatavilla ja käsiteltävissä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Valitse seuraaviin väittämiin omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= jonkin verran eri mieltä, 1= täysin eri mieltä *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Valmistaudun esimiehenä kehityskeskusteluun huolellisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Järjestän kehityskeskustelua varten sopivan ja häiriöttömän tilan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelu selkeyttää omaa tehtävää ja vastuuta esimiehenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen varmistanut, että alainen on valmistautunut kehityskeskusteluun | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen esimiehenä huolehtinut, että alaisella on kokonaiskuva organisaation strategioista ja tavoitteista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelua varten on selkeät pelisäännöt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla saan tarpeellista tietoa alaisen osaamisesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla saan tarpeellista tietoa alaisen selviytymisestä omista työtehtävistään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla saan tarpeellista tietoa toimintaympäristön puutteista tai muutostarpeista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla saan tarpeellista tietoa alaisen työssäjaksamisesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla saan tarpeellista tietoa alaisen osaamisen kehittämiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla pystyn laatimaan alaisen kanssa yhdessä tämän koulutussuunnitelman | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla saan tarpeellista tietoa yksikköni kehittämistarpeista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla pystyn laatimaan yhdessä alaisen kanssa selkeät tavoitteet työlle | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla pystyn arvioimaan alaisen kanssa yhdessä hänen edellisen vuoden tavoitteiden toteutumisen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaatiolla on selkeät mittarit, joilla tuloksia voidaan arvioida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ylin johto seuraa sovittujen tavoitteiden toteutumista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla saan alaiselta palautetta esimiestyöstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun avulla minun on helppoa antaa alaiselle palautetta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelu on tasavertaista vuorovaikutusta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskustelun ilmapiiri on luottamuksellinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Nykyinen kehityskeskustelumalli. Tarvitseeko sitä mielestäsi uudistaa. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto. *

- Paljon
- Jonkin verran
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

12. Millaisia uudistusideoita sinulla on

KEHITTÄMINEN

13. Kehityskeskustelumallit. Valitse esimiestyöhösi ja yksiköllesi sopivimmat mallit alla olevista vaihtoehdoista. *

- Päivittäiskeskustelut riittävät, erillisiä kehityskeskusteluja ei tarvita
- Tulos- ja / tai tavoitekeskustelu kerran vuodessa
- Tulos- ja / tai tavoitekeskustelu puolivuositain
- Tulos- ja / tai tavoitekeskustelu joka vuosineljännes
- Tulos- ja / tai tavoitekeskustelu kerran kuussa
- Kehityskeskustelu kerran vuodessa
- Kehityskeskustelu joka puolivuositain
- Kehityskeskustelu joka vuosineljännes
- Kehityskeskustelu kerran kuussa
- Kehityskeskustelu silloin tällöin ilman selkeää suunnitelmaa
- Ryhmäkehityskeskustelu
- Kehityskeskustelu jaettuna eri osioihin
- Työhyvinvointikyselyn tulosten läpikäynnin lomassa kehityskeskustelu kevennetysti
- Joku muu malli, mikä

14. Mikäli valitsit kysymyksen 14. kohdalla useamman vaihtoehdon, perustele valintasi

15. Tarvitsetko henkilöstöhallinnolta tukea tai ohjausta kehityskeskustelun läpiviemiseen alaisen kanssa

- Kyllä, kerro hieman tuen tarpeistasi
- En

16. Tarvitsetko koulutusta, valmennusta tai osaamisen kehittämistä kehityskeskustelujen läpiviemiseen

- Kyllä, kerro millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita sinulla on
- En

17. Voiko digitalisaatiota hyödyntää niin, että prosessi olisi toimivampi

- Kyllä, kerro miten
- Ei

18. Mitä tulisi huomioida uuden kehityskeskustelumallin käyttöönottoon liittyen. Valitse mielestäsi olennaisimmat tekijät.

- Aikataulu
- Suunnitelma
- Valmennus
- Vastuhenkilöt
- Viestintä
- Joku muu, mikä

19. Kehityskeskustelut ja johtaminen. Valitse seuraaviin väittämiin omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

5= täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= jonkin verran eri mieltä, 1= täysin eri mieltä *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pidän kehityskeskusteluja tärkeänä johtamisen välineenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimiehenä vastaan kehityskeskustelujen järjestämisestä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ymmärrän organisaation strategiset tavoitteet ja osaan sovittaa ne oman yksikköni ja alaisten toimintaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation arvot välittyvät kehityskeskustelussa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan käytyjen kehityskeskustelujen perusteella määritellä yksikköni kehittämistarpeet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen motivoitunut käymään kehityskeskustelut alaisten kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan motivoida alaiseni kehityskeskustelujen käymiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alaisia tulisi vastuuttaa ja osallistaa enemmän kehityskeskusteluprosessin eri vaiheissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Itsearviointi keskustelun jälkeen kehittää prosessia ja jäsentää tavoitteita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan yhdistää alaisten ja organisaation tavoitteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnistan alaisten osaamistarpeet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luon käytännön toimenpiteitä tavoitteiden toteutumiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Seuraan aktiivisesti tavoitteiden edistymistä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Keskustelen säännöllisesti alaisten kanssa ja edistän vuorovaikutuksellista ilmapiiriä yksikössäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on riittävän hyvät vuorovaikutustaidot laadukkaana keskustelun aikaansaamiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan aidosti kuunnella | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan antaa alaisilleni palautetta onnistumisista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan antaa alaisilleni palautetta kehittymistarpeista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan vastaanottaa alaisiltani palautetta esimiestyöstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan ottaa puheeksi vaikeitakin asioita alaisten kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni tai henkilöstöhallinnolta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Millainen vaikutus kehityskeskustelulla on työhyvinvoinnin johtamisessa. Vastaa oman kokemuksesi perusteella.

21. Muita kommentteja, huomioita tai kehittämissuhteita.

LIITE 2.

Kehityskeskustelun ohjeistus

OHJEISTUS

Kehityskeskustelun tarkoitus

• **Organisaation** näkökulmasta kehityskeskustelun tarkoitus on jalkauttaa organisaation strategia, tavoitteet, visio ja arvot työntekijöiden päivittäiseen työhön.

• **Esimiehelle** kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ammatillinen ja suunniteltu kahdenkeskinen tapaaminen. Keskustelun avulla perehdytään työntekijän työhön tarkemmin, keskustellaan työntekijän työhyvinvoinnista, odotuksista, toiveista, motivaatiosta, sekä kehittämisideoista työtä ja yhteistyötä kohtaan. Esimies saa omaan työhönsä välineitä, tietoa toiminnasta, tilaisuu- den kiittää ja vastaavasti keskustella erilaisista muutostilanteista. Keskustelemalla työntekijän kanssa kahden kesken, esimies oppii tuntemaan työntekijän paremmin, sekä tämän vahvuuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia.

• **Työntekijälle** henkilökohtainen kehityskeskustelu on oikeus. Työntekijälle tulisi keskustelun avulla selkiytyä mitä organisaatio ja esimies häneltä odottavat. Kehityskeskustelu on tilaisuus kes- kustella oman esimiehensä kanssa avoimesti työstä ja siihen liittyen esimerkiksi työhyvinvoinnista tai työturvallisuudesta, tutustua esimieheen paremmin, saada palautetta ja rohkaisua omasta työstään, sekä antaa palautetta esimiestyöstä.

Lopen kunnan johto

• on määritellyt, että esimies käy henkilökohtaisen kehityskeskustelun kaikkien työntekijöidensä kanssa kerran vuodessa

• ryhmäkehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja suositellaan järjestettäväksi resurssien puitteissa. Ryhmäkeskustelun voi järjestää vapaamuotoisemmin esimerkiksi tiimipalaverin sijaan

Tehtävät



Käytännön vinkkejä

Kehityskeskusteluun valmistautuminen

- Ennen keskustelujen järjestämistä esimiehillä on tiedossa tulokset, sekä johdon asettamat tavoitteet, teemat ja ajantasaiset materiaalit.
- Lomakkeet valmistautumiseen sekä työntekijälle, että esimiehelle.
- Lomakkeissa on ohjeet keskusteluun valmistautumisesta.
- Esimies, sovi hyvissä ajoin henkilökohtainen keskustelu ja varmista, että työntekijä palauttaa valmistautumislomakkeen sovitusti ennen keskustelun alkua.
- Työntekijälle tulee järjestää työajan puitteissa mahdollisuus valmistautumiseen. Se vaikuttaa keskustelumotivaatioon, tuloksiin ja keskustelun laatuun.
- Kehityskeskustelujen tulokseen vaikuttaa osapuolten ymmärrys keskustelun hyödyistä ja merkityksestä!

Kehityskeskustelu

- Kehityskeskustelut käydään organisaation määrittelemällä tavalla vuosikellon suunnitelman mukaisesti.
- Kehityskeskustelulomakkeet henkilökohtaiseen ja ryhmäkehityskeskusteluun.
- Lomakkeissa ohjeet keskustelun käymiseen.
- Varatkaa rauhallinen tila keskustelulle ja pitäkää kiinni aikataulusta.
- Hyvä kehityskeskustelu on vuorovaikutusta ja kuuntelemisen taitoa, aitoa läsnäoloa, toisen näkemysten hyväksymistä, kiinnostuneisuutta toisen asiaan, sekä aktiivista keskustelun suuntaamista kohti yhteistä tavoitetta.
- Eleet, ilmeet, kehonkieli, puhetyyli, katsekontakti välittävät viestejä ja tunnetiloja. Ole oma itsesi!
- Kehityskeskustelulomake ohjaa keskustelua, mutta ei ole määräävä tekijä. Keskustelun kulkua ja lomaketta voi muokata tarvittaessa, jos se sujuvoittaa keskustelua. Keskustelun sisällön tulee täyttää johdon määrittelemät tavoitteet ja teemat mitä tulee käydä läpi, raportoida ja arvioida.
- Varmistakaa, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet keskusteluun ja sopikaa keskustelun alussa erityisistä toiveista tai teemoista mistä halutaan keskustella.
- Keskustelussa keskitytään onnistumisiin ja positiivisiin asioihin, niin että keskustelusta jää hyvä kokemus.
- **Tavoite.** Varmistakaa, että keskustelun päätteeksi työntekijällä on määritelty jokin työhön liittyvä konkreettinen, ymmärrettävä ja mitattava määrällinen, laadullinen tai toiminnallinen tavoite. Kun työlle on tavoite, se sitouttaa ja motivoi!
- **Yhteenvedo.** Varmistaa, että kaikki oleellinen on käyty läpi ja mitä keskustelussa on sovittu. Arvioi lopuksi keskustelun vaikuttavuutta ja työvälineiden toimivuutta.
- **Dokumentoikaa.** Dokumentoinnin avulla seurataan, että kehityskeskustelut toteutuvat, arvioidaan tulosten ja tavoitteiden vaikuttavuutta, sekä ennakoitaan tulevaisuuden tarpeita.

- Kiitä hyvästä keskustelusta.

Seuranta

- Pitäkää kiinni siitä, että sovittujen asioiden toteutumista seurataan. Sillä tavalla säilytetään luottamus yhteistyöhön, motivaatioon käydä keskusteluja ja sitoutua sovittuihin asioihin.
- Seuranta voidaan järjestää joko pikaisella keskustelulla missä mennään tai tiiviillä kirjallisella raportilla. Seurannasta ei kannata tehdä raskasta tai aikavievää systeemiä.

Vinkkejä työvälineisiin

Työvälineitä arviointiin löytyy muun muassa:

- Pomotsekki: https://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2018/12/201810_teknolohiateollisuus_tyokaari-kantaa-hankejulkaisu_A4_pomotsekki-1.pdf
- Yksilötutka: https://ttk.fi/files/5196/Yksilotutka_paperikysely_suomi.pdf
- Kykyviisari: <https://sivusto.kykyviisari.fi/>
- Swot-analyysi: <https://pk-rh.fi/uploads/tiedostot/swot-lomake.pdf>

LIITE 3.

Lomake valmistautumiseen työntekijä

VALMISTAUTUMINEN

Työntekijä:

Kehityskeskustelu-aika ja paikka:

Lomakkeen palautus päivämäärä:

- ✓ Esimies on sopinut kanssasi vähintään kaksi viikkoa aikaisemmin kehityskeskusteluajan ja paikan ja antanut sinulle ohjeet keskusteluun valmistautumiseen.
 - ✓ Olet sopinut esimiehesi kanssa päivämäärän, mihin mennessä palautat täytetyn valmistautumislomakkeen.
-
- ✓ Pohdi ja vastaa omin sanoin seuraaviin työtehtäviisi liittyviin kysymyksiin:
 - 1) Missä asioissa olet työssäsi onnistunut menneellä toimintakaudella?
 - 2) Vastaako tekemäsi työtehtävät ja vastualueet sovittua ja kirjattua työnkuvaasi?
 - 3) Onko sinulla sellaisia työtehtäviä, jotka ei varsinaisesti kuuluisi sinulle, mutta on hoidettava ja jotka vievät työaikaasi?
 - 4) Haluaisitko päästä tekemään tai oppimaan uusia tehtäviä? Mitä?
 - 5) Johdon ja esimiehen viestintä tavoitteista ja odotuksista on ollut
 - 1) selkeää ja riittävää 2) kohtuullista 3) viestintää ei ole ollut
 - 6) Haluaisin keskustella esimieheni kanssa tarkemmin seuraavista asioista työhöni liittyen:
 - 7) Esimiestyön arviointia. Pohdi ennakkoon esimiehesi johtamistyötä vuorovaikutuksen ja viestinnän, esimieheltä saamasi tuen ja palautteen, työhyvinvoinnin kuten työturvallisuuden, perehdyttämisen, työssä selviytymisen ja jaksamisen tukemisen, työyhteisön tukemisen ja yhteishengen luomisen näkökulmista. Näihin palataan itse kehityskeskustelussa.

LIITE 4.

Lomake valmistautumiseen esimies

| |
|--|
| <p>VALMISTAUTUMINEN esimies</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sovi työntekijän kanssa kehityskeskustelun aika ja paikka hyvissä ajoin vähintään 2 viikkoa ennen aiottua keskustelu-aikaa. ✓ Anna työntekijälle ohjeet ja valmistautumiseen tarkoitettu lomake ja sovi sen palautuspäivästä samalla. Lomakkeen palautus esimiehelle hyvissä ajoin ennen keskustelua. ✓ Selvitä ennen keskustelua työntekijän kanssa sovitut edellisen kauden tavoitteet, varmista onko toteutumista seurattu ja miten tavoitteet ovat toteutuneet. ✓ Laadi yhteenveto työntekijän onnistumisista ja mahdollisista kehittämistarpeista organisaation tai yksikön näkökulmasta. |
| <p>Seuraavilla kysymyksillä voi luoda paremman kokonaiskuvan työntekijän tilanteesta ja valmistautua keskusteluun:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mitkä ovat työntekijän tehtävät suhteessa yksikön tai organisaation tavoitteisiin, organisaation/ esimiehen näkökulmasta? ✓ Työntekijän ilmoittama halukkuus uuden oppimiseen esimerkiksi osallistuminen projektiin, työnkierto, osaamisen kehittäminen, lisäkoulutus jne. ✓ Työntekijän onnistumiset edellisen toimintakauden tulosten tai tavoitteiden toteutumisen perusteella. ✓ Onko työntekemisessä seikkoja, mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota? ✓ Perekdy työntekijän palauttamaan valmistautumislomakkeeseen ja hänen esittämiin toiveisiin keskustelun teemoista. ✓ Mieti etukäteen mahdollinen keskustelun eteneminen ja millaiseen lopputulokseen toivot esimiehenä keskustelun johtavan juuri tämän työntekijän kanssa. |

LIITE 5.

Ryhmäkehityskeskustelurunko

| |
|--|
| <p>RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU koko työyksikkö</p> |
| <p>Yksikön esimies järjestää yhteisen ryhmäkehityskeskustelun parhaaksi katsomallaan tavalla ennen henkilökohtaisia keskusteluja. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on keskittyä yksikön tuloksiin ja tavoitteisiin, sekä työyhteisön toimivuuteen niin, että henkilökohtaisissa keskusteluissa voidaan keskittyä työntekijän työhön ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Ryhmäkeskustelu on oiva keino virittäytyä tuleviin henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin, jalkauttaa johdon tavoitteita, teemoja ja käydä läpi keskustelujen käytännön asiat.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Varaa yksiköllesi ryhmäkehityskeskustelu aika sovitun vuosikellon mukaisesti. Varaa keskustelulle sopiva paikka ja riittävästi aikaa (n.2 tuntia). ✓ Tiedota koko yksikköä hyvissä ajoin. Ilmoita aika, paikka ja käsiteltävät teemat. ✓ Sopikaa niiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat estyneitä osallistumasta käytännön asiat esimerkiksi, että palauttavat ennen keskustelua teemoihin liittyvät pohdintansa esimiehelle ja että lukevat ryhmäkeskustelusta laadittavan muistion jälkikäteen. ✓ Sopikaa ennen ryhmäkeskustelua kirjuri ja mihin mennessä muistio on laadittuna, sekä miten jakelu kaikille yksikön työntekijöille hoidetaan. ✓ Laatikaa keskustelusta yhteenveto ja suunnitelma aikatauluineen. ✓ Sopikaa, järjestetäänkö toinen ryhmäkehityskeskustelu henkilökohtaisten keskusteluiden jälkeen, vai riittääkö, että esimies laatii tiivistelmän keskusteluista ja toimittaa sen työntekijöille tiedoksi. Tarkoituksena on hahmottaa yksikön yhteiset kehittämis-, koulutus- ja resurssitarpeet. ✓ Tiedossa olevia yksikön yhteisiä tavoitteita voi seurata pitkin toimintakautta esimerkiksi nostamalla niiden edistymistä keskusteluun yksikön palavereissa. Näin erillistä tavoitteiden seuranta ei tarvita. |
| <p>Ryhmäkehityskeskustelun teemat</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Johdon kokoamat tulokset edelliseltä toimintakaudelta. ✓ Työyksikön onnistumiset; edellisen toimintakauden tulokset/ sovittujen tavoitteiden toteutuminen. ✓ Organisaation tavoitteet/ yksikön tavoitteet/ johdon asettamat tavoitteet tulevalle toimintakaudelle ja teemat kehityskeskusteluille. ✓ Organisaation arvot ja kuinka ne näkyvät yksikön toiminnassa. |

- ✓ Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri, sekä ideat toiminnan parantamiseen.
- ✓ Kehityskeskustelun pelisäännöt, käytännön asiat kuten aikataulut ja ohjeet.

LIITE 6.

Henkilökohtainen kehityskeskustelurunko

| |
|---|
| <p>KEHITYSKESKUSTELU henkilökohtainen</p> <p>Työntekijä: Esimies: Keskustelun pvm:</p> |
| <p>KESKUSTELUN ALOITUS</p> <p>Ohje: Kysy työntekijän kuulumisia ja millä mielillä saapui paikalle. Käykää yhdessä läpi työntekijän ennalta palauttaman lomakkeen teemat, mistä työntekijä haluaa erityisesti keskustella ja sopikaa keskustelun eteneminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Miten valmistautuminen sujui? |
| <p>MENNEEN KAUDEN ARVIOINTI</p> <p>Ohje: Täyttäkää vain ne kohdat mitkä koskevat ko. työntekijää. Menneen kauden arviointi perustuu edellisessä kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Arviointi tulisi perustua faktojen ja mitattujen tulosten tulkintaan. Sekä työntekijä, että esimies arvioivat saavutetut tulokset.</p> <p>Miten olet mielestäsi suoriutunut tehtävistäsi</p> <p>1= tavoitteita ei saavutettu, 2= tavoitteet saavutettiin osittain, 3= työsuoritus vastaa asetettuja tavoitteita</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Määrälliset/ numeeriset tavoitteet: oma arvio ___ esimiehen arvio ___ ✓ laadulliset tavoitteet: oma arvio ___ esimiehen arvio ___ ✓ Tavoitteiden toteutumiseen myötävaikuttaneet tai estävät tekijät |
| <p>TEHTÄVÄNKUVAUS</p> <p>Ohje: Ota esille työntekijän kirjallinen tehtäväkuvaus, jota voidaan tarkastella tarvittaessa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi tällä hetkellä ✓ Vastaako tehtäväkuvaus työsi todellisuutta tällä hetkellä ✓ Onko tehtäväkuvaukseen syytä tehdä muutoksia |
| <p>MIELEKÄS TYÖ</p> |

Ohje: Työssä voi työntekijää motivoida esimerkiksi itsensä kehittäminen kuten uuden oppiminen tai työn ilo. Toimeentulo, palkka tehdystä työstä ja tieto työn jatkuvuudesta, tai materiaaliset arvot kuten saavutusten mittaaminen ja arvostus.

- ✓ Mitkä työtehtävät motivoivat sinua
- ✓ Mikä työssäsi palkitsee sinua

TYÖHYVINVOINTI

Ohje: Nykytila kartoittamalla saadaan selville mahdolliset yksilölliset tai yksikkökohtaiset muutos- tai tuen tarpeet ja voidaan laatia toimintasuunnitelma

Millaiseksi koet työhyvinvointiasi ja työolosuhteet

1= eri mieltä, 2=samaa mieltä

Työni on arvokasta ____

Työni ei tunnu liian raskaalta ____

Työnkuormitus ja tehtävänjako on oikeudenmukaista yksikössäni ____

Selviän työtehtävistäni hyvin ____

Työvälineet ovat riittävät työn tekemiseen ____

Työssäni on paljon keskeytyksiä päivän mittaan ____

Työssäni on usein kiire ____

Työssäni on paljon yksin työskentelyä ____

Työssäni on fyysisesti kuormittavia työasentoja ____

Työssäni altistuu vedolle, lämpötilan vaihteluille, melulle, kemikaaleille jne. ____

Työni on fyysisesti kuormittavaa ____

Työni on henkisesti kuormittavaa ____

Työssäni on riittävästi huomioitu työturvallisuustekijät ____

Esimies puuttuu välittömästi työturvallisuutta uhkaaviin puutteisiin ____

Saan riittävästi perehdytystä työni tekemiseen terveellisesti, turvallisesti ja tuottavasti ____

Fyysinen terveys ja työkykyni on riittävän hyvä selviytyäkseni työstäni ____

Henkinen terveys ja työkykyni on riittävän hyvä selviytyäkseni työstäni ____

- ✓ Kehitysehdotukset
- ✓ Tuen tarpeet, suunnitelma toimenpiteistä

YHTEISTYÖ

Ohje: Tässä osioissa arvioidaan vuorovaikutus- ja viestintätaitoja suhteessa työntekijään, työkavereihin, esimieheen ja sidosryhmiin. Tässä on mahdollisuus antaa palautetta puolin ja toisin. Tässä osiossa on tärkeää antaa palautetta esimiestyöstä ja johtamisesta, sen kehittämiseksi entistä paremmaksi.

- ✓ Mikä on oma roolisi työyhteisön jäsenenä
- ✓ Millaiset vuorovaikutus ja yhteistyötaitot sinulla on
- ✓ Miten yhteistyö toimii oman esimiehen, yksikön tai sidosryhmien välillä
- ✓ Miten yhteistyötä, viestintää tai vuorovaikutusta voisi kehittää

- ✓ Palaute työntekijälle

ESIMIESTYÖN ARVIOINTI

1= eri mieltä, 2=samaa mieltä

Saatko riittävästi esimieheltäsi tietoa työhösi vaikuttavista asioista ____

Saatko riittävästi tukea esimieheltäsi työsi hoitamiseen ____

Esimiehesi ja sinun välinen vuorovaikutus on avointa ja kuuntelevaa ____

Tiedät mitä sinulta odotetaan ____

Saat riittävästi palautetta työstäsi ____

Esimies motivoi ja kannustaa sinua ____

Esimies on tasapuolinen työntekijöitä kohtaan ____

Esimies ratkaisee ongelmatilanteet riittävän nopeasti ____

Esimies huolehtii riittävästi työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista ____

OSAAMINEN

Ohje: Voidaan tarvittaessa käyttää erillistä osaamiskartoituslomaketta

- ✓ Vastaako ammattiosaamisesi nykyisten tehtävien vaatimuksia
- ✓ Millaista osaamista tai lisäkoulutusta arvioit tarvitsevasi lähitulevaisuudessa
- ✓ Mitä uusia asioita työhösi liittyen haluaisit oppia
- ✓ Oletko kiinnostunut työnkierrosta

TAVOITTEET

Ohje: Täyttäkää vain ne kohdat mitkä koskevat ko. työntekijää. Tehkää yhteenveto aikaisempien aiheiden kehittämistarpeista tai ideoista. Sopikaa yhdessä tulevan toimintakauden tavoitteista ja toimenpiteistä. Laadullisia tavoitteita voi olla esimerkiksi oman alan tai työtehtävän asiantuntemus, asiakaslähtöisyys, ongelmanratkaisutaidot, ajankäytön hallinta, vuorovaikutustaidot, projektityöosaaminen, osallistuminen ja työn kehittäminen.

Määrälliset tavoitteet tulevalle toimintakaudelle:

Laadulliset tai toiminnalliset tavoitteet tulevalle toimintakaudelle:

- ✓ Millaisia ammatillisen kehittymisen tavoitteita sinulla on
- ✓ Millaista tukea kaipaavat esimieheltäsi tavoitteiden saavuttamiseksi

SUUNNITELMA JA SEURANTA

Ohje: Sopikaa tavoitteiden ja suunnitelman toteutumiseksi konkreettiset toimet ja vastuuhenkilöt, sekä dokumentointi. Organisaation johto määrittelee mittarit. Lopuksi arvioikaa, miten onnistuitte keskustelussa esimerkiksi ajankäyttö, valmistautuminen ja vastasiko keskustelu odotuksia. Entä mitä tekisitte toisin?

- ✓ Toimintasuunnitelma:
- ✓ Keskustelun arviointi:

