

Kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarpeen kartoitus X yhtiöissä

Sanni Moilanen & Hanna Ylönen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma

13.3.2013



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät</p> <p>Sanni Moilanen, Hanna Ylönen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</p> <p>2009</p>
<p>Raportin nimi</p> <p>Kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarpeen kartoitus X yhtiöissä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä</p> <p>59 + 19</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat</p> <p>Eija Kärnä, Taru-Lotta Gumse</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä X yhtiöiden kanssa. Tutkimuksessa kartoitettiin kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarve henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>X yhtiöt on kasvava organisaatio ja kasvun vuoksi organisaatiolla on paineita hallinnon vahvistamiseen. Tämän vuoksi on mahdollista, että X yhtiöt liittyvät Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liittoon (SKOL ry). Liittyminen edellyttäisi kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien käyttöönottoa. Myös henkilöstön tarpeet muuttuvat kasvavassa organisaatioissa ja kehityskeskustelut ovat tehokas työkalu niiden esiin tuomisessa.</p> <p>Tavoitteena oli kartoittaa kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarve X yhtiöiden henkilöstön näkökulmasta. Tämän lisäksi haluttiin selvittää mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä, mitä osa-alueita henkilöarvioinneissa tulisi arvioida, miten nämä molemmat tulisi toteuttaa ja kuinka usein.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien merkityksestä yrityksen strategiatyössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol -ohjelman avulla. Kysely lähetettiin koko X yhtiöiden relevantille henkilöstölle, eli 105 henkilölle, lokakuussa 2012. Kyselyyn vastasi 81 henkilöä, joten vastausprosentti oli 77 %.</p> <p>Tuloksien perusteella X yhtiöissä on tarvetta säännöllisille kehityskeskusteluille ja organisaationrakenteen muutokselle. Tarvetta henkilöarvioinneille ei koettu ja niihin suhtauduttiin epäluuloisesti.</p>	
<p>Asiasanat</p> <p>kehityskeskustelut, henkilöarviointi, henkilöstöstrategiat</p>	

Degree Programme for Multilingual Management Assistants

<p>Authors</p> <p>Sanni Moilanen, Hanna Ylönen</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>2009</p>
<p>The title of thesis</p> <p>Demand for Performance Appraisals and Personnel Assessments in X Companies</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>59 + 19</p>
<p>Supervisor(s)</p> <p>Eija Kärnä, Taru-Lotta Gumse</p>	
<p>This thesis is made in cooperation with X companies. The demand for performance appraisals and personnel assessments from personnel's point of view was examined in this study.</p> <p>X companies form a growing organization, which needs to strengthen its administration. These companies need to integrate performance appraisals and personnel assessments into their strategies, as they wish to join The Finnish Association of Consulting Firms (SKOL). Performance appraisals are an effective tool to help determine the various needs of personnel in a growing organization.</p> <p>The aim of this study was to ascertain the need for performance appraisals and personnel assessments from personnel's point of view. Another aim was to look into what subjects should be discussed in performance appraisals and what areas should be evaluated in personnel assessments, as well as how and how often these both should be put into practice.</p> <p>The theoretical framework consists of the importance of the performance appraisals and personnel assessments in the company's strategy work.</p> <p>The study was carried out with a web-based inquiry, using Webropol software. This inquiry was sent to all relevant personnel of X companies in October 2012 – 105 people in total. Of these, 81 responded, yielding a response rate of 77%.</p> <p>Based on the results, it can be stated that the need for regular performance appraisals exists. Some changes in the organization's structure should be considered. The need for personnel assessments was not seen as that important; they were even regarded by some with suspicion.</p>	
<p>Key words</p> <p>performance appraisals, personnel assessment, HR strategies</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	3
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne.....	4
2	Organisaation kuvaus.....	6
2.1	X yhtiöiden henkilöstöstrategia.....	7
3	Henkilöstöstrategia ja strategiatyö.....	9
3.1	Esimiestyö osana strategian jalkauttamista.....	12
3.2	Sitoutuneisuus.....	13
3.3	Työmotivaatio.....	14
4	Kehityskeskustelut.....	17
4.1	Kehityskeskustelut osana yrityksen henkilöstöstrategiaa.....	18
4.2	Kehityskeskustelujen tarve.....	20
4.3	Hyvän kehityskeskustelun toteuttaminen.....	20
4.4	Henkilöarvioinnit osana kehityskeskusteluja.....	22
5	Henkilöarvioinnit.....	23
5.1	Itsearviointi ja 360-asteen arviointi.....	24
5.2	Kompetenssilähtöinen henkilöarviointi.....	25
5.3	Psykologiset henkilöarvioinnit.....	26
6	Tutkimuksen toteutus.....	27
6.1	Tutkimusaineiston kerääminen.....	27
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	28
7	Tutkimustulokset.....	30
7.1	Taustakysymykset.....	30
7.2	Työn tavoitteisiin liittyvät kysymykset.....	32
7.3	Palautteisiin liittyvät kysymykset.....	35
7.4	Kehityskeskusteluihin liittyvät kysymykset.....	37
7.5	Henkilöarviointeihin liittyvät kysymykset.....	40
8	Johtopäätökset.....	46
9	Yhteenveto.....	53
9.1	Kehitysideat.....	53

9.2 Työn arviointi.....	54
9.3 Oman oppimisen arviointi.....	55
Lähteet.....	57
Liitteet.....	60
Liite 1. Palkan määräytyminen SKOL ry:n mukaan	60
Liite 2. Tehtävän vaativuuden mukainen palkka	63
Liite 3. Toimenkuvauslomakemalli.....	64
Liite 4. Pätevyysprofiili, esimerkki	68
Liite 5. Kyselyn saatekirje.....	69
Liite 6. Kysely.....	70

1 Johdanto

Saimme toimeksiannon opinnäytetyyohomme X yhtiöiltä. X yhtiöt koostuvat emoyhtiö Yhtiö A:sta ja sen tytäryhtiöistä Yhtiö B:stä, Yhtiö C:stä sekä Yhtiö D:stä. Opinnäytetyömme ohjaaja toimeksiantajan puolelta oli Yhtiö D:n toimitusjohtaja X.

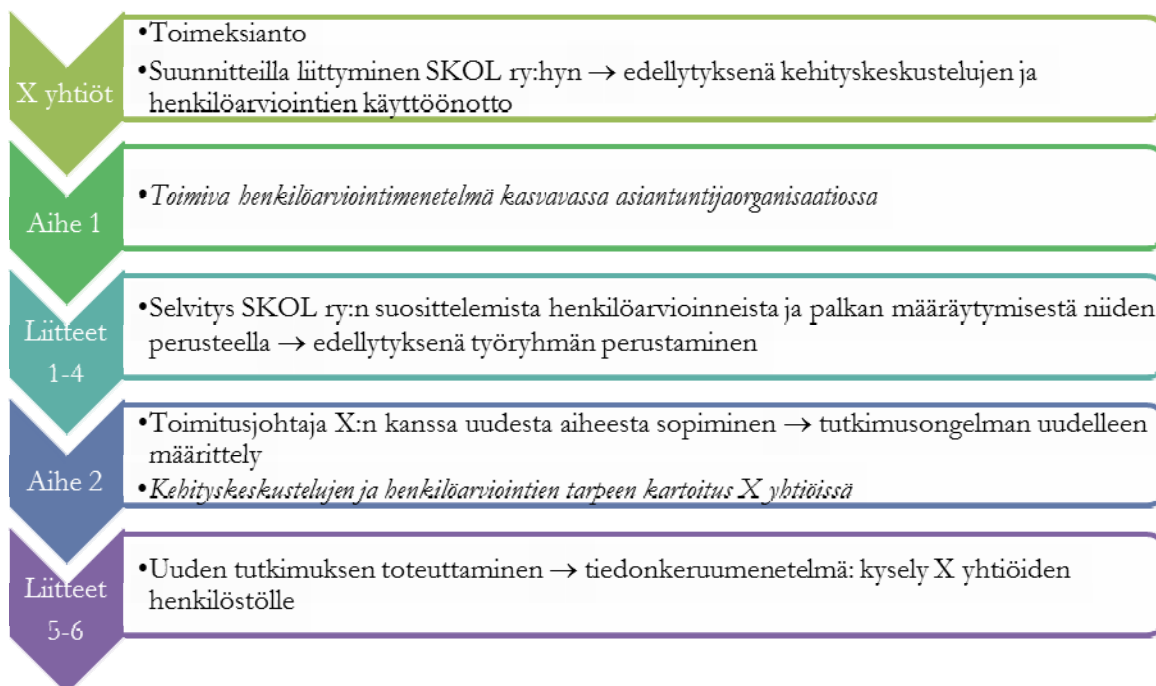
Alkuperäisen toimeksiannon mukaan meidän oli tarkoitus tehdä opinnäytetyömme aiheesta *Toimiva henkilöarviointimenetelmä kasvavassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Saimme aiheen, koska X yhtiöt suunnittelivat liittyvänsä Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liittoon, eli SKOL ry:hyn. X yhtiöt on kasvava organisaatio ja kasvun vuoksi organisaatiolla on paineita hallinnon vahvistamiseen strategiatyössään. Työnantajaliittoon liittyminen voisi hyödyttää ja auttaa X yhtiöitä tässä asiassa, mutta se myös edellyttäisi X yhtiöiltä kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien käyttöönottoa lisäyksenä henkilöstöstrategiaansa. Strategian jalkauttaminen sekä kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien toteuttaminen on tehokkaampaa, mikäli vastuuta jaetaan ylimmältä johdolta esimiestahoille.

SKOL ry:n mukaan kehityskeskustelujen pohjana tulisi käyttää ennalta määrättyä henkilöarviointimenetelmää. Organisaatio voi itse päättää ja valita arviointimenetelmänsä, tai käyttää liiton suosittamaa suuntaa antavaa ohjeistusta. Tämän vuoksi tavoitteenamme oli löytää soveltuvin arviointimenetelmä X yhtiöiden käyttöön eri vaihtoehtojen joukosta. Koska yhtiöiden henkilöstöllä on erilaisia tehtäviä, luo se haastetta henkilöstön arviointiin samalla arviointimenetelmällä. Tavoitteenamme oli kuitenkin löytää yksi sopiva menetelmä, joka olisi yksinkertainen mutta kattava, ja joka vastaisi organisaation ja henkilöstön tarpeita, ja joka olisi tarvittaessa sovellettavissa eri työtehtäviä tekeville henkilöille.

Kun olimme tutkineet SKOL ry:n ohjeistuksia henkilöarviointien laatimista varten, kävi ilmi, että niin räätälöityä henkilöarviointimenetelmää varten, kuin X yhtiöt tarvitsevat, yrityksen täytyisi perustaa työryhmä, joka koostuisi siihen tehtävään soveltuvista ammattilaisista. Työryhmän tulisi koostua vähintään työnantajan edustajasta sekä toimihenkilöiden luottamusmiehestä (SKOL ry 2005, 8). Työryhmä laatisi sopivan henkilöarviointimenetelmän X yhtiöille, jota voitaisiin käyttää kehityskeskustelurungon lisäksi

jopa palkkauksen perusteena. Myös henkilöarviointien toteuttamiseen ja suorittamiseen tarvitaan henkilöarviointityön asiantuntija. Vuonna 2001 eduskunta hyväksyi lain yksityisyyden suojasta työelämässä, jossa edellytetään että henkilöarviointeja tehtäessä käytetään luotettavia menetelmiä, arvioijat ovat asiantuntevia ja arvioinnissa saatavat tiedot virheettömiä. Suomen psykologiliiton julkaisemassa hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa on kuvattu ja määritelty tarkemmin arviointityöhön liittyvät laatukriteerit ja ammattiset normit. Psykologiliitto sertifioi henkilöarviointityön tekijöitä. (Honkanen 2005, 8.)

Teimme SKOL ry:n ohjeistuksen pohjalta selvityksen sen suosittelemista henkilöarvioinneista ja niiden toteuttamisesta sekä palkan määräytymisestä niiden perusteella. Selvitys liitteineen löytyy liitteistä 1-4. Selvityksemme perusteella tulimme yhteistuumin toimitusjohtaja X:n kanssa siihen tulokseen, että tutkisimme pikemminkin sitä, onko kehityskeskusteluille ja henkilöarvioinneille tarvetta X yhtiöissä. Tarvekartoitus toteutettiin kyselyllä henkilöstölle ja tulokset auttavat mahdollisen työryhmän työtä henkilöarviointimenetelmää räätälöidessä, mikäli sellainen otetaan käyttöön. Näin ollen uusi aihe opinnäytetyöllemme on *Kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarpeen kartoitus X yhtiöissä*. Opinnäytetyöprosessin olemme havainnollistaneet alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi

Pääaineemme on organisaatiot, johtaminen ja henkilöstövoimavarat ja siksi opinnäytetyön aihe on meille mielekäs. Saamme uusia näkökulmia johtamiseen ja pääsemme tutustumaan henkilöstöhallintaan osana strategista johtamista näköalapaikalta. Pääsemme mahdollisesti vaikuttamaan siihen kuinka strategia toteutetaan käytännössä. Opinnäytetyön tekeminen syventää tiedonhakutaitoja, ryhmä- ja yksilötyöskentelytaitoja, ongelmanratkaisutaitoja, kriittistä tiedonlukutaitoa, organisointikykyä, tiedonkäsittelyä ja tiedon jalostamistaitoja. Pääsemme myös tutustumaan tutkimusentekoprosessiin.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

X yhtiöiden henkilöstöstrategian mukainen johtaminen on tähän saakka ollut henkilökohtaista ja henkilöstön tarpeiden mukaista sekä vapaamuotoista, ilman liikaa hierarkkisuutta ja byrokratiaa. Yrityksen kasvaessa kiihtyvällä vauhdilla, muutokset johtamisessa ovat kuitenkin välttämättömiä. Haasteeksi henkilöstöstrategian uudelleen muokkaamisessa nousee se, kuinka säilyttää organisoituvassa johtamisessa tietäntyyppinen henkilölähtöisyys, sekä kuinka säilyttää valtaetäisyydet pieninä. Myös henkilöstön tarpeet muuttuvat kasvavassa organisaatioissa ja jotta niihin pystytään mahdollisimman tehokkaasti vastaamaan, voisivat kehityskeskustelut olla hyvä työkalu tarpeiden esiin tuomisessa.

X yhtiöiden henkilöstöstrategiaan ei tähän mennessä ole kuuluneet säännölliset kehityskeskustelut eikä henkilöarvioinnit, vaan johdon ja alaisten välillä on palautetta annettu epämuodollisesti sekä epäsäännöllisesti. Tavoitteena on ollut säilyttää yhtiö pieni-
muotoisena ja sosiaalisena, yhteenkuuluvana työympäristönä. Tästä syystä X yhtiöissä ei ole myöskään määriteltyjä esimiestasoja.

Tutkimusongelma on, tarvitseeko X yhtiöiden henkilöstö kehityskeskusteluja ja henkilöarviointeja sekä millaisia niiden tulisi olla. Tavoitteenamme on kartoittaa henkilöstön suhtautumista kehityskeskusteluihin ja henkilöarviointeihin. Tutkimme myös, mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi henkilöstön mielestä käsitellä ja millä tavoin. Pyrimme tutkimuksessamme selvittämään myös kaipaako henkilöstö kehityskeskustelujen tueksi henkilöarviointeja, mitä asioita niissä mahdollisesti tulisi arvioida ja millä tavoin. Selvittämme myös, mihin asioihin henkilöarvioinnin tulokset tulisi vaikuttaa, kuten esimerkiksi palkka ja koulutustarpeet.

Tavoitteenamme on myös selvittää, onko X yhtiöiden strategiset tavoitteet saavutettu henkilöstön sitoutuneisuuden, työviihtyvyyden ja työmotivaation osilta. Lisäksi selvitämme onko strategia ja sen tavoitteet jalkautettu onnistuneesti sekä mitkä ovat esimiehen ja alaisen keskeiset vuorovaikutuksen keinot.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyömme on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarpeen kartoituksesta tehdystä kyselystä saadut vastaukset ovat kuvailevia.

Toimeksiantajamme pyynnöstä teimme kyselyn koko X yhtiöiden kiinteälle henkilöstölle, jotta saisimme eri työtehtävissä olevien henkilöiden näkökulmia kehityskeskusteluihin ja henkilöarviointeihin. Tutkimuksemme on kokonaistutkimus, koska tutkimuksen kohteena on koko X yhtiöiden henkilöstö. Pois on rajattu ainoastaan toimitusjohtajat, kesätyöntekijät sekä vain diplomityötänsä projektiluontoisesti X yhtiöille tekevät henkilöt. Näin ollen X yhtiöiden 116 työntekijästä, kysely lähti 105 henkilölle.

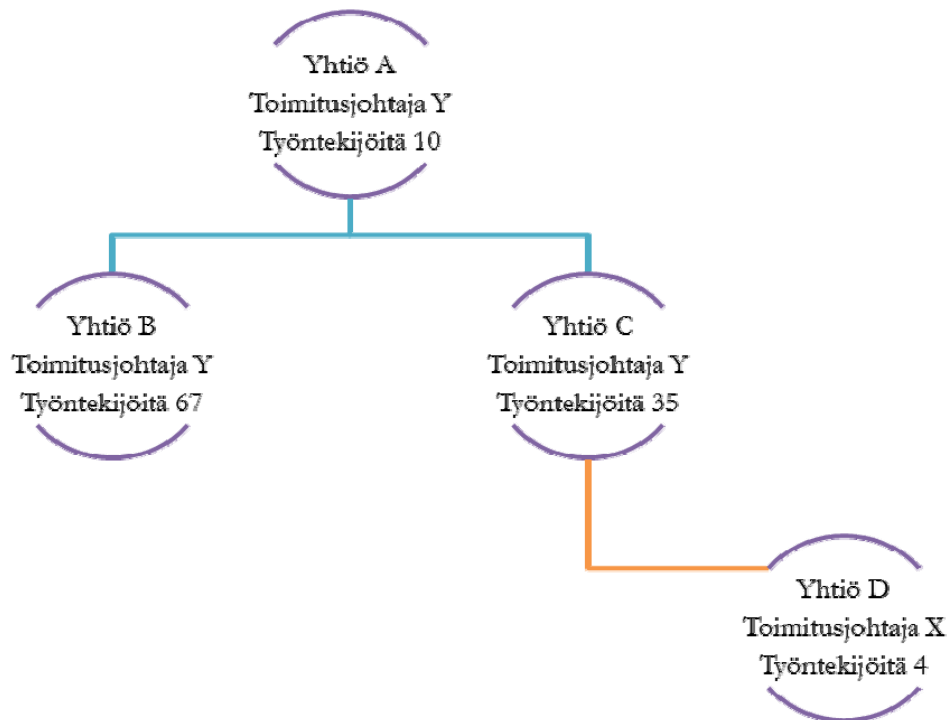
Olemme käyttäneet tutkimuksessamme perinteistä tutkielmamallia (IMRD). Lyhenne IMRD tulee sanoista Introduction, Methods, Results ja Discussion eli suomeksi johdanto, menetelmät, tulokset ja pohdinta. Valitsimme tämän IMRD rakennemallin sen selkeyden vuoksi. Tässä mallissa käsitellään teoreettista viitekehystä, tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä omina lukuinaan. Tämän takia lukija löytää opinnäytetyöstä tarvitsemansa tiedon nopeasti. Koska saimme työn toimeksiantona, koemme, että tämän rakennemallin avulla yritys pystyy helpoiten käsittelemään ja hyödyntämään tutkimuksemme tuloksia.

Johdannossa esittelemme tutkimuksen taustan, tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen rakenteen. Sen jälkeen esittelemme omassa luvussa kohdeorganisaation. Teoreettista viitekehystä käsittelemme useassa luvussa, jotka ovat strategia, kehityskeskustelut ja henkilöarvioinnit. Teoreettisen viitekehysten jälkeen esittelemme tutkimuksemme kulun, eli käytetyn aineistokeruumenetelmän, validiteetin ja reliabiliteetin. Lopuksi analysoimme kysymykset yksitellen ja muo-

dostamme niistä kokonaiskuvan eli tutkimustulokset. Näiden pohjalta teemme johtopäätökset ja pohdimme kehitysideoita.

2 Organisaation kuvaus

Opinnäytetyömme toimeksiantaja on X yhtiöt. X yhtiöt on perheyritys, joka on perustettu vuonna 1985. Kuten kuviosta 2 näkyy, X yhtiöihin kuuluu emoyhtiö Yhtiö A sekä tytäryhtiöt Yhtiö B, Yhtiö C ja sen tytäryhtiö Yhtiö D. Yrityksen toimialana on rakennusalan tutkimus-, kehitys-, rakennuttamis- ja kustannusinsinööritoiminta. X yhtiöissä on yhteensä 116 työntekijää.



Kuvio 2. X yhtiöiden organisaatiokaavio

Yhtiö A

Emoyhtiö Yhtiö A:n toimenkuva on tuottaa X yhtiöille tukitoimintoja muun muassa taloushallinnossa sekä aulapalvelussa.

Yhtiö B

Yhtiö B:n missiona on toimia rakennuttajakonsulttina. Yhtiö on keskittynyt enimmäkseen erityisen vaativiin rakennuskohteisiin. Rakennuttamishankkeet alkavat tilasuunnit-

telusta ja päättyvät koko projektin elinkaaren hallintaan. Koska kaikki hankkeet ovat erilaisia, vaatii se yhtiöltä osaamista rakennuttamisen kaikilta osa-alueilta. Yhtiö B hankkii aliurakoitsijat tekemään varsinaisen rakennustyön, mutta tarjoaa itse työmaille valvojat, mestarit sekä työmaainsinöörit. Aliurakoitsijat hankitaan tarjouspyyntökilpailuilla.

Yhtiö C

Yhtiö C:n missiona on tuottaa järjestelmiä ja ohjelmistoja rakennustöiden ja projektien toteuttamiseen. Yhtiö C myy kehittämilleen ohjelmistoille käyttöoikeuslisenssejä ja sitoutuu ylläpitämään ja edelleen kehittämään niitä. Lisenssoitujen tuotteiden laatua hallitaan muun muassa asiakaspalautteiden sekä käyttäjäkerhojen avulla. Yhtiö noudattaa periaatetta, jossa yhden käyttäjän kehitys- ja parannusehdotukset tuodaan tuotteiden ylläpitoversioiden kautta kaikkien käyttäjien ulottuville. Menetelmä on osoittautunut ylivoimaiseksi tavaksi edelleen kehittää lisenssituotteiden käyttöä ja käyttäjäarvoa.

Yhtiö D

Yhtiö D on Yhtiö C:n tytäryhtiö. Yhtiö D:n missiona on kehittää ja tehostaa henkilöstöhallinnon prosesseja. Yhtiö D:n tärkeintä ja tunnetuinta sovellusta voidaan käyttää esimerkiksi palkkojen laskemisessa ja työvuorosuunnittelussa.

2.1 X yhtiöiden henkilöstöstrategia

X yhtiöiden yksi tavoitteista on henkilöstön pysyvyys ja sitoutuneisuus, koska asiakkaat täytyy pystyä vakuuttamaan yrityksen sitoutuneisuudesta isoissa ja vaativissa projekteissa. Suurin osa esimerkiksi rakennuttamisprojekteista on monivuotisia, jolloin on suotavaa, että sama henkilöstö vie projektin alusta loppuun. X yhtiöissä tehdään aina ennen uutta projektia niin sanottu riskikartoitus, jotta mahdolliset ongelmat voidaan minimoida. Projektin onnistumisen kannalta isoimmaksi tekijäksi muodostuu avainhenkilöstön sitoutuneisuus ja pätevyys. Riskikartoituksella pystytään X yhtiöiden puolelta takaamaan työn laatu ja onnistuminen. X yhtiöillä henkilöstön sitoutuneisuus on yksi valttikorteista ja osa strategiatyötä.

Toimintavuosien aikana X yhtiöstä on lähtenyt yhteensä alle 10 % koko henkilöstön määrästä. Yhtiö B:ssä työskentelee paljon opiskelijoita, jotka välillä jatkavat opintoja ja välillä ovat yhtiössä osa- tai päätoimisesti.

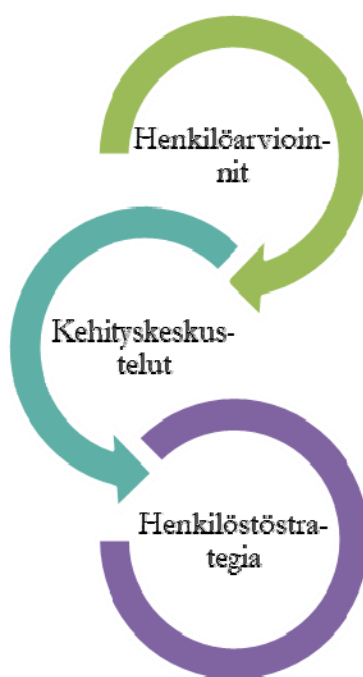
X yhtiöiden toimintakulttuuriin ei kuulu projektikohtainen henkilöstö, vaan pikemminkin tavoitteena on etsiä sopivia henkilöitä ja hankkia heille töitä. Myös kouluttamalla pyritään vaihtamaan henkilöiden toimenkuvaa eri hankkeissa ja tehtävissä. Näin osaamistaso jatkuvasti kohoaa ja motivaatiotaso säilyy. Valtaosalla X yhtiöiden henkilöstöstä on korkeakoulututkinto ja tukitoimintojen henkilökuntaa lukuun ottamatta kaikilla on vähintään alempi korkeakoulututkinto, AMK insinööri tai vastaava, tai korkeakouluopinnot viimeisillään.

Koska yhtiö on haluttu pitää pienimuotoisena ja sosiaalisesti yhteenkuuluvana työympäristönä, ei siellä ole muodostettu esimieshierarkioita. Yhtiön kasvaessa tiettyyn pisteeseen, on siellä mahdollisesti harkittava uudelleen organisaatorakennetta.

3 Henkilöstöstrategia ja strategiatyö

Strategia voidaan määritellä monella eri tapaa, mutta pohjimmiltaan kysymys on keinoista vision toteuttamiseksi. Strategia koostuu pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25.) Strategia ei ole pelkästään keino vision saavuttamiseksi, vaan se on myös yhteistä identiteettiä määrittävä tekijä, eli se vastaa kysymykseen keitä me olemme (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 50), millä periaatteella toimimme, miksi olemme olemassa ja millä osaamisella strategia saadaan toteutettua. Strategia koostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta, joiden tulee olla yhteensopivia ja ymmärrettäviä. (Tuomi & Sumkin 2012, 15).

Henkilöstöstrategian työkaluja ovat muun muassa kehityskeskustelut ja henkilöarvioinnit. Kuvio 3 havainnollistaa kuinka henkilöarviointit ovat osa kehityskeskusteluja ja kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöstrategiaa. Kuitenkin kaikki ovat osa yhtä kokonaisuutta, eikä erillisiä osia. Vaikka strategia onkin kokonaisuus, niin tässä opinnäytetyössä näkökulma keskittyy henkilöstöstrategiaan ja strategiatyöhön: esimiestyöhön osana strategian jalkauttamista, henkilöstön sitoutuneisuuteen ja työmotivaatioon, sekä henkilöstöstrategian työkaluihin: kehityskeskusteluihin ja henkilöarviointeihin.



Kuvio 3. Henkilöarviointien ja kehityskeskustelujen linkittyminen henkilöstöstrategiaan

Jokainen organisaatio toimii jonkin liiketoiminnallisen teorian pohjalta, eli organisaatio on laatinut oletuksia siitä, mikä on sen liiketoiminta, tavoitteet, miten se määrittelee tulokset, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä he arvostavat ja mistä he maksavat. Strategia muuntaa nämä teoriat suorituksiksi ja testaa käytössä olevaa liiketoiminnallista teoriaa. Ellei odotettuja tuloksia saavuteta strategiaa noudattamalla, täytyy liiketoiminnallista teoriaa pohtia uudestaan. Ilman strategiaa organisaatio ei pysty näkemään mitkä teot vaikuttavat menestykseen ja mitkä taas eivät. (Drucker 1999, 57–58.)

Karlöfin (2004, 121–122) mukaan strategiaa tulisi käsitellä riittävän usein, ei vain kerran vuodessa. Sopiva aikaväli on riippuvainen toimialasta. Karlöf muistuttaa, että strategia ei ole pelkkä sisältö vaan nimenomaan elävä prosessi. Karlöf suosittelee strategista visiointia, mikä tarkoittaa menetelmää, jossa strategiaryhmän työtä dokumentoidaan jatkuvasti ja siitä laaditaan havainnollistuksia seinätauluille, jotta strategia olisi läsnä jokapäiväisessä työskentelyssä. Tämän menetelmän etuna on, että se edistää kokonaisvaltaista ajattelua, hyödyntää yksilön ja ryhmän luovuutta sekä tukee kaikkien osallistumista ja sitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin.

Koko organisaation yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi on tarpeen jalkauttaa strategia ohjatusti. Näin koko organisaatio saa mahdollisuuden sitoutua strategiaan ja ymmärtää se yhteiseksi arjen työvälineeksi. Pelkkä strategiasta viestiminen ei riitä, vaan tarvitaan vuoropuhelua, ideointia, keskustelua strategiasta ja sen tarkoituksesta kunkin työssä. Myös ylin johto tarvitsee ohjausta strategian tekemiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 36.)

Strategia muokkautuu yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Jotta strategia onnistuu ja visio toteutuu, on sen oltava koko oman organisaation ja keskeisien sidosryhmien tiedossa (Lindroos & Lohivesi 2010, 27). Yhteinen näkemys ja tietoinen tahto tavoitteiden saavuttamisesta ovat tärkeimpiä strategian ominaisuuksia. Tarpeeksi selkeä ja haastava tavoite myös innostaa ja sitouttaa henkilöstöä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41.) Ihmiset sitoutuvat parhaiten osallistumalla. Strategiaankin sitoudutaan parhaiten sellaisissa organisaatioissa, joissa organisaatiokulttuuri tukee osallistumista kaikissa tekemisissä. (Niutanen & Kvist 2010, 56.)

Strategiatyö ei kuulu vain johdolle. Innostava strategia toteutuu yhdessä ponnistellen, vuoropuhelun tulisi yrityksessä kulkea organisaatiossa ylös, alas ja sivuille. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 9.) Pelkkä yksisuuntainen viestintä ei riitä, jotta kaikkien ajatukset ja ideat tulee kuulluksi ja jotta varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet strategian samalla tavalla (Valpola 2010, 16).

Kun strategian miettimiseen alusta alkaen otetaan mukaan henkilöitä kaikilta eri organisaation tasoilta, viestintä tapahtuu luontevasti, eikä siihen kasaudu liikaa paineita. Henkilöstö on vaikeampi vakuuttaa ja innostaa strategian toteuttamiseen, jos strategiasuunnitelma on yksin johdon laatima. Strategia kirkastuu pikku hiljaa visiosta tahtotilaksi, johon voimat keskitetään. (Valpola 2010, 19.)

Lindroosin & Lohiveden (2010, 166–170) mukaan strategian toteuttavat ihmiset, joten työntekijöiden osaamisesta, resursseista ja työmotivaatiosta on huolehdittava. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa, kuten X-yhtiöissä, kannustava ja hyvä työilmapiiri on ensiarvoisen tärkeää. Johto sekä esimiehet ja heidän johtamistapansa voivat vaikuttaa merkittävästi työilmapiirin luomiseen. Avoin ja keskusteleva ympäristö edesauttaa hyvän työilmapiirin saavuttamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 166–170.)

Strategian toteuttaminen on kurinalaista toimintaa, eli kaikkien tulisi toimia sovitun mallin mukaisesti, ettei strategia jää vain kauniiksi ajatukseksi. Kurinalaisuus edesauttaa aikaansaavaa organisaatiokulttuuria, joka rakennetaan pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti. Kurinalaisessa ympäristössä henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan ja miten heidän suoriutumistaan arvioidaan. Johdon oma käyttäytyminen pitää yllä kurinalaista toimintaa. (Lillkäll 2010, 35–36.)

Strategian toteutumiseksi myös organisaation ja työntekijöiden arvojen tulee kohdata, jotta yksilö pystyy työskentelemään tehokkaasti. Arvojen ei tarvitse olla samoja, mutta riittävän lähellä toisiaan, muuten ihminen turhautuu eikä saa aikaan tuloksia. (Drucker 1999, 200.) Arvot toimivat suunnan näyttäjänä ja ilmenevät kaikessa toiminnassa, eikä vain puheissa ja suunnittelun asteella. (Manka 2011, 79.)

Strategian toteutuminen vaatii työtä koko henkilöstöltä. Yksi keskeisimmistä strategian toteutumisen turvaamiskeinoista on riskianalyysin tekeminen jo strategian muotoiluvaiheessa. Riskianalyysi tarkoittaa mahdollisten riskien todennäköisyyden ja toteutumisen vaikutuksen arvioimista. (Juurakko, Kauhanen & Öhage 2012, 25.) Riskianalyysit kuuluvat myös X yhtiöiden strategiatyöhön.

3.1 Esimiestyö osana strategian jalkauttamista

Esimiehen tehtävä strategian toteutumisen kannalta on asettaa alaisilleen tavoitteita, ohjata työsuorituksia ja kehittää osaamista (Valpola 2010, 26). Tärkeää on myös, että esimies toimii strategian viestijänä (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 104–105). Hyvään viestintään kuuluu strategian esittely, strategian taustat ja perustelut sille, miksi juuri näihin tavoitteisiin on päädytty ja miten. Esimiehen on viestissään käytettävä selkokieltä, jotta kuulijat ymmärtävät strategian oikein. Henkilöstö on myös hyvä saada ymmärtämään, miten strategia koskettaa juuri heidän työtään. Esimiehen on itse oltava innostunut strategiasta, jotta se voi toimia myös henkilöstön innoittajana. (Suominen ym. 2009, 104–105.)

Esimies ohjaa jokapäiväistä tekemistä kaikilla organisaation tasoilla, joten yrityksen strategia toteutuu tai kaatuu esimiestoiminnan mukana. Esimiehillä on strategian toteuttamisen päävastuu. (Niutanen & Kvist 2010, 54–55.) Jos esimies kuitenkin keskittyy liikaa oman vastualueen tavoitteiden toteuttamiseen, voi ihmisten huomioonottaminen helposti unohtua. Johtaminen on aina yhdistelmä asioiden johtamista, henkilöjohtamista ja ryhmän johtamista. Jos joku osa puuttuu, on johtaminen ja sen seurauksena tulokset vajavaisia. Onnistuminen johtamisessa edellyttää hyviä ja luottamuksellisia suhteita tiimin jäseniin. (Kuusela 2013, 198.) Työyhteisössä luottamuksen syntymiseen tarvitaan avointa vuorovaikutuskulttuuria, jonka eteen täytyy tehdä töitä. Esimiehen on luotava olosuhteet, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävistä, töistä sekä keskinäisistä suhteista. Työntekijöiden on omalta osaltaan oltava valmiita käymään keskustelua ja vaikuttamaan siihen omalla panoksellaan. (Manka 2011, 121.)

Esimiehen arvio alaisen suoriutumisesta työssään voi vaikuttaa alaisen palkkaan sekä etenemismahdollisuuksiin. Kannustamisen ja palkitsemisen eri muodot kuuluvat esi-

miestyöhön oleellisesti. Se mistä esimies kiittää tai haukkuu, vaikuttaa alaisen työhön enemmän kuin täysi välinpitämättömyys. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää antaa ja saada palautetta säännöllisesti. Palautteen avulla henkilöstöä voidaan ohjata yrityksen strategisia tavoitteita kohti. (Valpola 2000, 48.)

Esimiehen tulisi soveltaa tapaansa antaa palautetta kullekin alaiselle sopivaksi. Palautetta ei saa antaa kerralla liikaa ja se tulisi muotoilla mahdollisimman selkeästi, jotta saatua informaatiota pystytään käsittelemään. Jos palaute on epämääräistä, sitä on liikaa tai se sisältää liian suuria haasteita, on vaarana, että palautteen saajan motivaatio heikkenee. Palautteen antamisen hetki tulisi myös valita tarkkaan. Liian myöhään saatu palaute ei välttämättä enää palvele tarkoitusta. (Villiers 2013, 70-72.)

Myös Tuomin & Sumkinin (2012, 34) mukaan johtajan ja esimiehen rooli yrityksessä on oman henkilöstön osallistaminen strategian tekemiseen. Organisaation strategia on ylimmän johdon vastuulla. Keskijohdon ja tiimin esimiehen vastuulla on huolehtia, että koko henkilöstö toimii yrityksen strategian mukaisesti.

Organisaatioiden, kuten myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation tulee reagoida nopeasti ympäristöönsä ja päätöksen teon tulee olla joustavaa. Kaikkia päätöksiä ei ole aikaa kuljettaa toimitusjohtajan kautta, jolloin tehokkuutta tuo päätöksentekovastuun jakaminen. Jaettu johtajuus tulee olla vahvan yksilöjohtajuuden rinnalla. (Ropo, Eriksson, Sauer, Pietiläinen, Koivunen, Keso & Lehtimäki 2005, 18.)

3.2 Sitoutuneisuus

Henkilöstön sitoutuneisuus on tärkeä elementti X yhtiöiden henkilöstöstrategiassa. Kun organisaatio tarvitsee osaamista ja kyvykkyyttä, on sitouttaminen tärkeää. Kivirannon (2010, 40–41) mukaan organisaatioissa halutaan sitouttaa uudet työntekijät, koska ensimmäisten työvuosien investoinnit työntekijään ovat suuria suhteessa tuottavuuteen. Kokeneiden ammattilaisten halutaan jatkavan nykyisessä työssään, sillä heihin on investoitu parhaimmillaan vuosikymmeniä.

Työntekijä voi sitoutua eri asioihin, kuten esimerkiksi työn tekemiseen, palkkaan, omaan ammatilliseen kasvuun, uraan tai elämäntehtävään. Sitoutuminen palkkaan tarkoittaa vain taloudellisen hyödyn tavoittelemista, jolloin työ valitaan korkeimman palkan mukaan. Omaan ammattiin tai ammatilliseen kasvuun sitoutuminen puolestaan kertoo työntekijän halusta olla pätevä omassa työssään. Urasitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä on keskittynyt vain oman uransa luomiseen, jolloin hän on valmis usein vaihtamaan työtehtäviä ja jopa yritystä edetäkseen urallaan. Työntekijä voi olla myös sitoutunut koko organisaatioon, jolloin hän sekä omaksuu että hyväksyy yrityksen arvot ja toimii niiden mukaisesti. Tällöin työntekijä on halukas tekemään töitä yrityksen eteen ja tekee siksi asioita yhteisten ja organisaation tavoitteiden edistämiseksi. Näin työntekijä on myös halukas panostamaan organisaatioon säilyttääkseen siellä paikkansa. (Kiviranta 2010, 40–41.)

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti toimiva ja yhdessä toteutettu strategia (Tuomi & Sumkin 2012, 16). Motivaatio ja sitoutuminen kasvavat kun ihmisiä rohkaistaan osallistumaan strategian kehittämisprosessiin. Oikeudenmukaisessa kehittämisprosessissa on kaikilla mahdollisuus esittää perusteluja ja käydä keskustelua, vaikkei jokainen henkilö saisikaan omia pyrkimyksiään toteutettua. (Karlöf 2004, 124.)

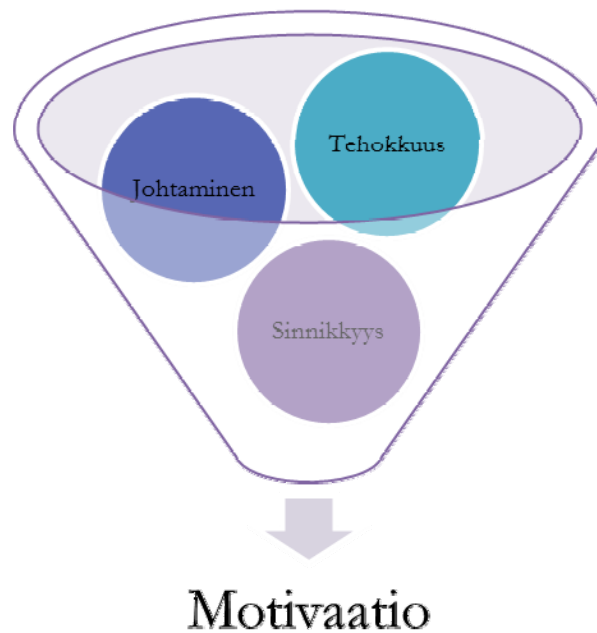
3.3 Työmotivaatio

X yhtiöiden strategiaan tavoitteisiin kuuluu henkilöstön sitoutuneisuus. Kivirannan (2010, 43) mukaan sitoutuneisuus edellyttää, että henkilö viihtyy ja on motivoitunut työssään. Hyvinvointi työssä oleville on ensiarvoisen tärkeää. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita, pitävät huolta osaamisestaan sekä kyvyistään ja näin ollen he myös haluavat tehdä työnsä hyvin. Tällaiset työntekijät ovat yritykselle tuottoisia.

Mankan (2011, 80) henkilöstön taidot, osaaminen, valmius ja muut ominaisuudet ovat puolestaan yrityksen niin sanottua henkistä pääomaa. Yrityksen menestys lähtee tuotteista ja palveluista joita henkilöstö tuottaa. Henkilöstö onkin siis yrityksen toimielin. Mitä paremmin se toimii, sitä paremmin yritys menestyy. Tästä syystä henkilöstön kehittäminen on osa yrityksen strategiaa.

Työhyvinvointi, ja sen tuoma motivaatio, ei ole itsestäänselvyys vaan vaatii järjestelmällistä johtamista: strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja näiden toimien jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu parhaiten jaetun johtamisen periaatteella. (Manka 2011, 80.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimit saavat enemmän vastuuta sekä päätösvaltaa, jolloin heillä on suuremmat mahdollisuudet tehdä itsenäisempiä valintoja ja linjauksia. (Kuusela 2013, 199.) Tiimityö lisää aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Työntekijän mahdollisuuksilla osallistua päätöksentekoon, joko suoraan tai oman tiiminsä kautta, on suuri merkitys työn mielekkyydelle. (Manka 2011, 84.)

Robbinsin & Judgen (2012, 96) mukaan motivaatio koostuu kolmesta pääelementistä, jotka ovat havainnollistettu alla olevassa kuvioissa 4: johtaminen, tehokkuus ja sinnikkyys.



Kuvio 4. Motivaation elementit (Robbins & Judge 2012, 96)

Tehokkuus kertoo kuinka kovasti henkilö yrittää tehdä parhaansa työssään. Tehokkuus ja sen tuoma tulos voidaan saavuttaa vain hyvällä johtamisella (Robbins & Judge 2012, 96). Jos johtaminen on oikeudenmukaista, työntekijöiden tavoitetaso nousee itsestään

ilman ylhäältäpäin tulevia käskyjä. Motivoitunut ryhmä nostaa yleensä itse tulosvaatimuksiaan, jolloin se kasvattaa tehokkuutta yrityksen hyväksi ja ryhmän oma tyytyväisyys paranee. Näin ollen kaikki hyötyvät. (Karlöf 2004, 125.) Sinnikkyys puolestaan kertoo kuinka kauan henkilö jaksaa ylläpitää tehokasta työskentelyä. Motivoituneet henkilöt työskentelevät tehtävän parissa niin kauan kunnes tavoitteet on saavutettu. (Robbins & Judge 2012, 97.)

Työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen rakentaa perustan työhyvinvoinnille. Siksi on tarpeen koota tietoa ja tehdä selvityksiä organisaation tilasta esimerkiksi säännöllisillä työhyvinvointikyselyillä ja kehityskeskusteluilla. Hyvän työilmapiirin ylläpito ja kehittäminen on yrityksessä kaikkien vastuulla. Jokaisen tulisi silloin tällöin pohtia omaa vaikutustaan työpaikan ilmapiiriin ja asennetaan työhön ja työtovereihin. (Manka 2011; 82, 129.) Työpaikoilla luottamus perustuu kunnioitukselle, tiedolle ja samaistumiselle. Nämä tekijät ovat seurausta avoimesta viestinnästä, vuorovaikutuksesta, joukkuehengestä ja selkeästä visiosta. (Mattila 2008, 15.)

Työviihtyvyys ei kuitenkaan ole riippuvainen pelkästään työolosuhteista vaan myös henkilön persoonallisuus vaikuttaa. Henkilöt, jotka arvioivat itseään positiivisesti ja uskovat omiin kykyihinsä, ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä kuin ne, joilla on tapana arvioida itseään negatiivisesti. (Robbins & Judge 2012, 45.)

4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen henkilöstöstrategiaa ja strategiatyön tärkeimpiä työkaluja. Hyvin toteutettuna kehityskeskustelut ovat arvokas tiedonlähde yrityksen strategiatyön onnistumisesta.

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen esimiehensä välistä, hyvin valmisteltua ja kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan työntekijän ja organisaation tehtävistä, yhteistyöstä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista työtilannetta koskevista asioista. Ennalta sovittu kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden keskustella keskeytyksettä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. Organisaatioissa tulisi tiedostaa mitä esimiehen ja alaisen välinen hyvä kommunikaatio merkitsee hyvälle työilmapiirille ja -tulokselle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 94–95.)

Valpolan (2002, 15 – 16) mukaan kehityskeskustelut ovat myös osa hyvää johtamista ja henkilöstöstä huolehtimista. Niiden avulla yritys on ajan tasalla työntekijän hyvinvoinnista ja tieto- sekä taitotasoista. Kehityskeskustelu on keino synnyttää vuorovaikutusta yrityksen ja yksilön välille. Näin ollen yritys pystyy kuuntelemaan yksittäisen ihmisen kiinnostusta sekä hakemaan kehitystä ja työssä jaksamista tukevia ratkaisuja.

Kehityskeskustelut ovat esimiehelle hyvä väline kertoa alaiselle yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista, mahdollisista muutoksista sekä osaamistarpeista. Alainen puolestaan voi kertoa omista suunnitelmistaan, voinnistaan ja vaihtoehdoistaan, joista esimiehen on hyvä tietää. Kehityskeskustelujen avulla molemmat osapuolet, esimies ja alainen, antavat siis tietoa ja työkaluja toisilleen suunnitelmien tekemistä varten. Näiden avulla voidaan myös selventää organisaation tavoitteita sekä jokaisen roolia ja vastuuta. (Valpola 2002, 9.)

Kehityskeskustelut ovat osa esimies-alaisyhteistyötä. Niiden tarkoituksena on varmistaa, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja tavoitteiden arviointikriteereistä. Tarkoituksena on myös keskustella työstä, kehittymistarpeista ja mielenkiinnonkohteista. (Valpola 2000, 13.) Kun kehityskeskusteluja käydään ensimmäistä kertaa, ne kannattaa käydä kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa sovitaan tavoitteista ja

suorituksen arvioinnista ja toisessa käydään varsinainen kehityskeskustelu. Tällöin alaiselle selviää työn odotukset, eikä tavoitetaso tule yllätyksenä. Epäselvien tavoitteiden arviointi on lähes mahdotonta. (Valpola 2000, 139.)

Molempien osapuolien tulee aina valmistautua huolella kehityskeskusteluun, varata siihen hyvä paikka ja ennen kaikkea tarpeeksi aikaa. Kehityskeskusteluista tulisi tehdä muistiinpanot ja jonkinlainen yhteinen dokumentti, jotta molemmat osapuolet voivat aika-ajoin tarkistaa, mitä yhdessä on sovittu ja luvattu, sekä jälkikäteen arvioida suoritusta. Myös seuraava kehityskeskustelu on helpompi aloittaa käymällä läpi edellisen muistiinpanoja: Mitä on tapahtunut sitten viime keskustelun? (Valpola 2000, 144.)

Kehityskeskustelujen avulla esimies pystyy selvittämään, minkälainen johtamistyyli sopii kullekin alaiselle. Niiden yhtenä keskeisenä asiana on myös ohjata yrityksen ja yksilön tavoitteet samaan suuntaan. Säännölliset kehityskeskustelut ovat esimiehelle tärkeä toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen työkalu. Kehityskeskustelut koetaan sekä esimiesten että henkilöstön kannalta tarpeellisina ja hyödyllisinä niissä yrityksissä, joissa kehityskeskustelut on juurrutettu osaksi strategiatyötä. Yrityksissä joissa kehityskeskustelujen tarkoitusta ei ole sisäistetty, ne koetaan usein sekä esimiesten että henkilöstön mielestä hyödyttöminä ja lähes ajan hukkana. (Järvinen 2000, 75)

4.1 Kehityskeskustelut osana yrityksen henkilöstöstrategiaa

Työhön ja osaamisen liittyvä kehityskeskusteluprosessi alkaa yhteisellä strategian jalkauttamisella, jonka jälkeen määritellään yhteiset tavoitteet tulevaisuudelle. Prosessi jatkuu alaisen ja esimiehen välisellä keskustelulla, jossa määritellään käytännön työt, vastuualueet sekä koko henkilöstön tehtävien linkittyminen toisiinsa. Arkityön tulokset tekeminen sekä kehittäminen edellyttävät yhteistä vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on muuttaa tavoitteet toiminnaksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 92.)

Johtamisen tarkoitus Valpolan (2000, 19, 26–27) mukaan on antaa vastauksia, joiden avulla ihminen suoriutuu työstään mahdollisimman hyvin ja pysyy ammattitaitoisena. Siksi kehityskeskustelut tarvitsevat onnistuakseen järjestelmällistä johtamista, sillä irrallisena toimenpiteenä kehityskeskustelut eivät tarjoa kummallekaan osapuolelle tilaisuut-

ta vaikuttaa asioihin. Onnistuneessa kehityskeskustelussa alaisilla on mahdollisuus kertoa omista toiveistaan työtään kohtaan. Esimiehellä puolestaan on mahdollisuus varmistaa, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Pelkkä kehityskeskustelu kerran vuodessa ei kuitenkaan korvaa esimiehen ja alaisen jatkuvaa vuorovaikutusta.

Kehityskeskustelujen ”tarkistuslistana” voidaan käyttää Valpolan (2000, 36–37) mukaan kuutta kysymystä:

1. Mitä minun pitäisi tehdä?
2. Miten suoriudun?
3. Välittääkö kukaan minusta?
4. Miten meillä menee?
5. Miten pärjäämme?
6. Miten voin auttaa?

Kun alainen saa näihin kuuteen kysymykseensä vastaukset esimieheltään, sitoutuu hän organisaation tavoitteisiin ja pyrkii tekemään parhaansa. Etenkin kehityskeskustelussa tulisi keskittyä kolmeen ensimmäiseen kysymykseen. Kysymyksessä kaksi ”Miten suoriudun?” voidaan käyttää apuna mitattavia tunnuslukuja, eli esimerkiksi henkilöarviointien tuloksia. Kolme viimeistä kysymystä voidaan käsitellä esimerkiksi yhteisissä palaverissa. (Valpola 2000, 36–37.)

Druckerin (1999, 209) mukaan on tärkeää, että organisaatioissa ihmiset tuntevat sekä omat että toistensa vahvuudet. Työskentely on tehokasta kun ihmiset ymmärtävät toisiinsa ja osaavat hyödyntää toistensa vahvuuksia, työskentelytapoja ja arvoja. Toinen keino vahvistaa tehokkuutta on ottaa vastuuta viestinnästä, eli selvittää kenen tarvitsee tietää kunkin vahvuuksista ja kenestä kukin on riippuvainen. (Drucker 1999, 209.)

Kuten aiemmin jo todettiin, vuoropuhelu on ensiarvoisen tärkeää strategian toteuttamisessa. Olennaista on myös, kuinka yrityksen strategia on mukana kehityskeskusteluissa, tavoitteiden määrittelyssä sekä osaamisen ohjauksessa (Valpola 2010, 20–21).

4.2 Kehityskeskustelujen tarve

Ronthy-Östbergin & Rosendahlin (1998, 101–102) mukaan kehityskeskusteluja tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluja voidaan käydä useamminkin, jos yhdellä esimiehellä ei ole montaa alaista ja aika riittää kaikkien kehityskeskustelujen perusteelliseen läpikäyntiin. Koska kehityskeskustelujen tulisi edistää yrityksen ja työntekijän jatkuvaa kehitystä, olisi tärkeää, että tätä kehitystä tuettaisiin ja tarkasteltaisiin usein. Se, että kehityskeskustelut käydään tavallisimmin vain kerran vuodessa, voi olla myös syy siihen, että ne tuntuvat vain rutiinin omaisilta velvollisuuksilta. Tämän välttämiseksi olisi esimiesten hyvä keskustella alaistensa kanssa siitä, mikä on kehityskeskustelujen tiheyden tarve.

Keskustelukertojen tiheys sovitetaan yrityksen kehitysvaiheeseen, eli mikäli yrityksissä tapahtuu muutoksia, esimerkiksi osastoissa tai työryhmissä, olisi keskusteluja syytä käydä juuri tuolloin useammin. Kehityskeskustelujen ei tarvitse olla pitkiä, varsinkin jos niitä käydään usein. Ensimmäinen keskustelu kestää yleensä noin tunnin ja seuraavat voivat olla lyhyempiä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101–102.)

4.3 Hyvän kehityskeskustelun toteuttaminen

Järvisen (2000, 75–77) mukaan monessa organisaatiossa ei ymmärretä miten paljon esimerkiksi kehityskeskustelujen käyttö vaatisi esimiesten keskinäistä keskustelua ja opiskelua. Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta ratkaisevaa on, kuinka esimies ymmärtää niiden tarkoituksen ja miten hän niitä johtaa. Kehityskeskusteluista tulee onnistuneet ja tehokkaat jos esimiehet kokoontuvat pohtimaan kehityskeskustelujen hyötyä, sisältöä ja toteutustapaa. Esimiehet kirkastavat keskuudessaan yrityksen tavoitteet, strategiat ja ryhmänsä tavoitteet.

Kehityskeskustelujen hyötyjen saavuttamiseksi Järvisen (2000, 75–77) mukaan:

- yrityksen tavoitteet pilkotaan realistisiin ja konkreettisiin yksilökohtaisiin tavoitteisiin
- sekä esimies että työntekijä sitoutuvat tavoitteisiin
- työntekijä ymmärtää että hänen työnsä on tärkeää yrityksen kannalta

- työntekijän henkilökohtaiset, työhön liittyvät intressit, tiedot ja taidot saadaan esille ja niitä voidaan hyödyntää
- autetaan yksilöä ymmärtämään yrityksen toimintatapoja
- hiljaiset saavat äänensä kuuluville
- käsitellään myös ikäviä asioita
- parannetaan koulutuksen osuvuutta
- saavutetaan hyvä motivaatiotaso
- kannustetaan ja luotetaan
- vahvistetaan sekä työntekijän että esimiehen uskoa yritykseen

Käsiteltävät asiat kehityskeskusteluissa Järvisen mukaan:

- aiemmin asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arviointi
- uusien tavoitteiden asetanta ja niiden mittaamisesta sopiminen
- esimiehen tehtävänä asetettujen tavoitteiden realistisuuden varmistaminen
- työntekijän työtehtävien tarkennus suhteessa toimenkuvaan
- yhteisten pelisääntöjen tarkennus ja luominen
- työntekijän palaute yrityksestä ja työnteon edellytyksistä
- työntekijän palaute esimiehen työstä ja toiminnasta
- esimiehen palaute työntekijän työstä ja toiminnasta
- työntekijän motivaatiokysymyksen tarkastelu: kehitystarpeet, uratoiveet ja koulutustarpeet

Kehityskeskusteluihin kuulumattomat asiat Järvisen mukaan:

- työntekijän henkilökohtaisen elämän aktiivinen käsittely
- työntekijän persoonallisuuden piirteiden arvioiminen
- yllätykselliset asiat tai ongelmat joista ei ole aiemmin kerrottu työntekijälle
- palkkaneuvottelut

Kuinka kehityskeskustelut tulisi Järvisen mukaan toteuttaa:

- varataan riittävästi aikaa, rauhallinen tila ja ilmapiiri
- valmistaudutaan huolella

- keskusteluissa pysytään sovituissa raameissa ja asioissa
- esimies osoittaa kiinnostusta ja kuuntelee aktiivisesti
- esimies kysyy ja tarkentaa sekä tarvittaessa varmistaa että on ymmärtänyt asiat oikein
- esimies ei anna katteettomia lupauksia
- päätetyt ja sovitut asiat kirjataan ja vahvistetaan allekirjoituksilla

Myös Ronthy-Östbergin & Rosendahlkin (1998, 101) mukaan kehityskeskusteluissa ei ole tarkoitus käsitellä palkka-asioita vaan nykyään jo useimmissa yrityksissä on erikseen vuosittaiset palkkakeskustelut.

4.4 Henkilöarvioinnit osana kehityskeskusteluja

Henkilökunnan suoriutumista ja osaamista arvioidaan usein kehityskeskusteluissa, joiden pohjana voidaan käyttää erilaisia arviointimenetelmiä. Arviointimenetelmien avulla esimerkiksi työn tavoitteiden toteutumista voidaan mitata paremmin. Sovitut tunnusluvut selventävät tulosten määrittelyä ja siten helpottavat arviointia. Palautetta voidaan kerätä monipuolisesti: jos palautetta kysytään sekä esimieheltä, että työtovereilta ja alaisilta, puhutaan niin sanotusta 360-asteen arvioinnista. (Valpola 2000, 13.) Jos henkilöarviointien näkökulma on henkilöstön kehittämis- ja koulutustarpeiden paikantamisessa, puhutaan osaamis- tai kompetenssikartoituksista. (Honkanen & Nyman 2001, 17.)

Jo kehityskeskustelun ajankohtaa sovittaessa, esimiehen tulee selvittää miten seuranta ja arviointi tehdään, mitä mittareita ja tunnuslukuja käytetään, mitä tavoitteet tarkkaan ottaen ovat ja mitä ne alaisen työssä tarkoittavat. (Valpola 2000, 141–142.) Jos kehityskeskustelun tukena käytetään henkilöarviointien strukturoituja haastatteluja tai kyselylomakkeita, tulisi vastaukset käsitellä ja käydä läpi vielä itse kehityskeskusteluissa (Honkanen 2005, 14). Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset.

5 Henkilöarvioinnit

Henkilöarviointien käytöstä on tullut yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen välineistä organisaatioissa (Honkanen & Nyman 2001, 7). Henkilöarviointitutkimus tulee tehdä tarkoitukseen suunnitelluilla systemaattisilla menetelmillä, joiden avulla pyritään arvioimaan ja ennustamaan henkilön työssä suoriutumista tai kehittämistarpeita. Arviointityötä voidaan tehdä hyvinkin erilaisilla malleilla ja menetelmillä: suoritusarvioinneilla, osaamisen arvioinneilla, koulutustarpeiden kartoittamisilla, potentiaalikartoituksilla, kompetenssianalyseilla, 360-asteen arvioinneilla tai psykologisilla testeillä. (Honkanen 2005, 12.)

Henkilöarviointitutkimus on prosessi, joka alkaa arvioinnin tavoitteiden määrittelystä ja kriteerien asettamisesta. Sen jälkeen valitaan menetelmät, hankitaan arviointitiedot, analysoidaan tulokset ja raportoidaan. Lopuksi annetaan palaute ja seurataan arvioinnin tuloksia. Arvioinnin luotettavuus riippuu prosessin kaikkien vaiheiden onnistuneesta suorittamisesta. (Honkanen & Nyman 2001, 35.) Henkilöarviointeja voi suorittaa vain ihmisen työkäyttämiseen erikoistuneet asiantuntijat, joten työnantajan tulee aina varmistua arvioijan pätevyydestä ja asiantuntijuudesta (Honkanen 2005, 13).

Henkilöarviointiin osallistuu yleensä kolme toimijaa: toimeksiantaja, konsultti ja arvioitava henkilö. Toimeksiantaja voi olla esimerkiksi arvioitavan henkilön työnantaja, esimies tai henkilöstöpäällikkö. Konsultti on varsinaisen tutkimuksen tekijä. Hän voi olla joko organisaation ulkopuolinen tai sisäpuolinen arvioinnin käytännön suorittamisesta vastaava henkilöarviointityön asiantuntija. Arvioitava henkilö on työntekijä tai työnhaakija, josta arviointi tehdään. (Honkanen 2005, 16–17.)

Henkilöarvioinnin tavoitteet tulee kytkeä organisaation henkilöstöstrategiaan. Tehtäväanalyysissä kartoitetaan työtehtävään liittyviä vaatimuksia ja osaamistarpeita, sekä siihen liittyvän toimintaympäristön haasteita. Keskeisiä kysymyksiä organisaation tarpeen selvittämisessä ovat: Mihin tarkoitukseen arviointia käytetään? Miten arviointia käytetään päätöksenteossa, johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa? Mitä konkreettista hyötyä henkilöarviointi tuottaa päätöksentekotilanteeseen? Myös se, millaista tietoa halutaan tai on tarve kerätä, määrittää sen millaisia arviointimenetelmiä arvioinnissa on käytettä-

vä. (Honkanen & Nyman 2001, 36–37.) Henkilöarvioinneista kerätyt tiedot kuuluvat yksityisyydensuojan piiriin, joten tietoja tulee säilyttää turvallisesti ja luottamuksellisesti. Ulkopuolisilla ei ole oikeutta kerättyihin tietoihin, ellei arvioinnin kohde anna siihen lupaa. Tiedot on tarkoitettu vain arviointeja tekeville henkilöille. (Niitamo 2003, 130.)

Arviointimenetelmän tuloksista, eli henkilöstön pätevyydestä, organisaatio saa hyödyllistä tietoa strategiatyön kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä päätöksentekoon. Henkilöarviointien hyötyjä tulee tarkastella myös työntekijän näkökulmasta, miten ne auttavat henkilöstöä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämialueensa, miten arvioinnin avulla pystytään ohjaamaan urasuunnittelua ja omaa kehittymistä toivottuun suuntaan sekä henkilön itsensä että työnantajan kannalta (Honkanen 2005, 26).

Arviointimenetelmän perusteella voi määräytyä muun muassa henkilöstön palkat ja näin ollen arviointimenetelmää voidaan käyttää myös eräänlaisena kannustinjärjestelmänä. Kannustamiseen liittyy muitakin aspekteja kuin palkkaus, esimerkiksi työmotivaatio ja itsensä kehittäminen muun muassa koulutuksien muodossa, jonka vuoksi henkilöarvioinneissa käydään työskentelyn eri osa-alueita läpi. (Honkanen 2005, 12.)

Menetelmät eroavat sen suhteen, halutaanko saada tietoa henkilöiden osaamisesta, taidoista tai työskentelymalleista, vai halutaanko selvittää persoonallisuuden rakennetta, älykkyyden osatekijöitä, stressinhallintamekanismeja tai oppimiskykyä. Henkilöarvioinneissa käytettävien menetelmien on oltava suunniteltuja ja kehitettyjä siihen tarkoitukseen johon niitä käytetään. Jotta arvioinneista saadut tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja vertailukelpoisia, tulisi menetelmän käyttö olla systemaattista ja riittävän standardoitua. (Honkanen 2005, 13.)

5.1 Itsearviointi ja 360-asteen arviointi

Arvioinnin pohjana voidaan käyttää henkilön omaa käsitystä osaamisestaan, kyvyistään ja toimintatavoistaan, esimerkiksi strukturoidulla haastattelulla tai kyselylomakkeella. Näillä menetelmillä saatu tieto on konkreettista ja helposti kytkettävissä työn sisältöön. Heikkoutena näissä on sen sijaan vastausten luotettavuus, joka riippuu arvioitavan henkilön itsetuntemuksesta ja rehellisyydestä. (Honkanen & Nyman 2001, 47.)

Työntekijän suorituksia voidaan arvioida ja kerätä niistä tietoa myös 360-asteen arvioinnilla, jossa palautetta kysytään sekä esimieheltä, työtovereilta että alaisilta. Joka suunnasta tulevan palautteen avulla saadaan kokonaiskuva työntekijän tavasta toimia ja hoitaa asioita. (Valpola 2002, 14.) Yritys voi halutessaan laajentaa arviointia myös asiakaisiin ja yhteistyökumppaneihin, jolloin palautetta saadaan vieläkin kattavammin. 360-asteen arvioinnilla saadaan tarkempia havaintoja ja näin ollen tuloksia voidaan käyttää koulutus- ja kehitystarpeiden kartoittamisessa. (Armstrong & Baron 2000, 313–315.)

5.2 Kompetenssilähtöinen henkilöarviointi

Kompetenssilähtöisellä arvioinnilla tarkoitetaan sellaisen arviointikielen käyttämistä, joka liittyy työssä halutun pätevyyden, osaamisen, taidot ja tiedot kuvauksiksi siitä, miten näiden pätevyyksien käyttäminen näkyy varsinaisessa työtilanteessa. Kompetenssinäkökulman käyttäminen tuottaa usein käytännönläheisen ja yhtenäisen pohjan arvioinnin suunnittelulle, kriteerien määrittelylle ja menetelmien valinnalle. Tulosten raportoinnin tulisi pohjautua kompetenssityyppiseen ja henkilön työkäyttäytymistä kuvaavaan analysointitapaan. (Honkanen & Nyman 2001, 41.)

Kompetenssipohjaisessa arviointimenetelmässä kompetenssit, eli osaamisalueet esitetään usein hierarkkisesti. Päätasolla voi olla eri yleiskompetensseja, kuten esimerkiksi tehokkuus, vastuullisuus ja taidot. Päätasoinen yleiskompetensseja voidaan jakaa alakompetensseihin, esimerkiksi tehokkuuden alle tuloksellisuus, laatu ja kehityskyky. Alimpana voi olla vielä hyvinkin tarkkoja, työkäyttäytymistä kuvaavia taitoalueita. Yli 10 eri kriteeriä käsittävät listat eivät enää palvele tehokkaasti arvioinnin tavoitteita, tämän vuoksi huolellinen rajaaminen on tärkeää. (Honkanen & Nyman 2001, 41–43.)

Kompetensseja mittaamalla saadaan tuloksia muun muassa henkilön tietotaidoista, kyvyistä, motivaatiosta ja valmiudesta. Se on laaja käsite kuvaamaan henkilön ominaisuuksia. Esimerkiksi uusiin tehtäviin siirtyminen voi helpottua, kun on ensiksi mitattu henkilön kompetenssi ja verrataan sitä uuden työn vaatimustasoon. Tämä tieto päivittyy eli kehittyy sekä luonnollisesti että tietoisesti itseään kehitettäessä. (Niitamo 2003, 145.) Yksi tärkeimmistä henkilön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on itsensä kehittäminen (Kiviranta 2010, 40–41).

SKOL ry käyttää esimerkki-ohjeistuksessaan kompetenssilähtöisiä henkilöarviointeja, joita on havainnollistettu liitteissä 1-4. Esimerkiksi toimihenkilön henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttavat toimihenkilön pätevyys, eli tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet, joilla on merkitystä toimen suorittamiselle sekä työsuoritus, joita arvioidaan säännöllisesti. (SKOL ry & TU ry 2011, 47.)

5.3 Psykologiset henkilöarviointit

Henkilöstöä voidaan arvioida myös erilaisilla psykologisilla testeillä. Psykologisia henkilöarviointeja käytetään enimmäkseen rekrytoinnin yhteydessä, mutta myös organisaatioiden sisällä erityisesti koulutuksessa ja valmennuksessa. Tarkoituksena on tuottaa ennusteita henkilön menestymisestä työtehtävissään. (Niitamo 2003; 9, 15.)

Psykologiset henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Näistä jokainen sisältää vielä paljon erilaisia tekniikoita, lähestymistapoja ja yksittäisiä arviointivälineitä. Eri menetelmät sopivat erilaisiin tilanteisiin. Kullakin menetelmällä on vahvuutensa ja heikkoutensa, joita tulisi arvioida suhteessa henkilöarvioinnin tavoitteisiin. (Niitamo 2003, 20–21.)

Psykologiset testit ottavat huomioon myös työkäyttäytymisen taustalla vaikuttavat psykososiaaliset voimat ja tekijät. Psykologisia testejä käytettäessä tulee muistaa, että yksi testi mittaa yleensä vain rajallista käyttäytymisen aluetta, eikä testikäyttäytyminen ole aina samaa kuin työkäyttäytyminen. Psykologisissa henkilöarvioinneissa arvioijalla tulee aina olla psykologin pätevyys. (Honkanen 2005, 30.) Arvioinnissa tarvitaan aina asiantuntemukseen ja ammatilliseen kokemukseen perustuvaa päättelyä. Arvioiminen on myös subjektiivista mikä edellyttää arvioijalta taitoa jäsentää ristiriitaista ja monimuotoista tietoa, hahmottaa sitä kokonaisuuksiksi sekä tehdä siitä päätelmiä ja käyttäytymisennusteita. (Niitamo 2003, 134.)

6 Tutkimuksen toteutus

Kyselyn rakenne koostui neljästä eri osiosta. Ensimmäinen osio, kysymykset 1–7, sisälsivät taustakysymyksiä. Näiden kysymysten avulla selvitettiin vastaajien taustatietoja, kuten esimerkiksi ikää, sukupuolta ja työuran pituutta. Kysymykset 8–12 liittyivät työn tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Kysymykset 13–16 käsittelivät palautteen antamista ja saamista. Kysymykset 17–22 käsittelivät kehityskeskusteluja ja niiden toteuttamista. Viimeisessä osiossa, kysymyksissä 23–30, käsiteltiin henkilöarviointeja.

6.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Teimme kyselyn X yhtiöiden henkilöstölle. Kyselyn avulla pyrimme keräämään tietoa X yhtiöiden kehityskeskustelujen ja henkilöarvointien tarpeesta henkilöstön näkökulmasta. Tämän tyyppistä tutkimusta ei ole aiemmin toteutettu X yhtiöissä. Koska aiempia tilastoja käydyistä kehityskeskusteluista tai niiden tarpeesta ei ollut, tuotti tämä tutkimus uutta tietoa, jota yritys voi hyödyntää strategiassaan.

Tutkimuksemme kohderyhmänä oli koko X yhtiöiden kiinteä henkilöstö. X yhtiöiden henkilöstön kokonaismäärä on 116. Lähetimme kyselyn 105 henkilölle, koska rajasimme pois toimitusjohtajat, kesätyöntekijät sekä vain opinnäytetöitään projektiluontoisesti X yhtiöille tekevät, palkkalistoilla olevat henkilöt.

Toteutimme kyselyn sähköisen webropol –ohjelman avulla. Kysely oli strukturoitu kysely. Strukturoidulla kyselyllä tarkoitetaan sitä, että kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot ovat samat kaikille vastaajille (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010). Kysely sisälsi pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä, mutta muutamilla avoimilla vastausvaihtoehdoilla haimme henkilökohtaista ja yksilöllistä näkemystä tiettyihin kysymyksiin sekä kartoitimme aihepiirin eri ulottuvuuksia, kuten Menetelmäopetuksen tietovaranto (2010) suosittelee.

Valitsimme webropol –ohjelman sen helppokäyttöisyyden ja saatavuuden vuoksi. Monet internetistä saatavat kyselyohjelmat, webropol mukaan luettuna ovat maksullisia, mutta HAAGA-HELIA:n opiskelijoina saimme webropol –tunnukset käyttöömmme

veloituksetta opinnäytetyötämme varten. Sähköinen kysely oli myös helpoin tapa tavoittaa haluamamme kohderyhmä. X yhtiöissä jokaisella työntekijällä on käytössään henkilökohtainen sähköpostitili, johon pystyimme lähettämään linkin kyselystä. Kyselyyn vastaaminen ei vaatinut henkilöstöltä sidonnaisuutta kellonaikaan tai paikkaan.

Suunnittelimme kyselymme siten, että saisimme mahdollisimman kattavia tuloksia tutkimusongelmamme ratkaisemiseksi. Ennen kyselyn lähettämistä kohderyhmällemme, saimme Yhtiö D:n toimitusjohtaja X:ltä ja palvelupäällikkö Z:lta muutaman rakenteellisen ehdotuksen kyselymme parantamiseksi, mutta sisältöön he olivat tyytyväisiä sellaisenaan.

Kyselymme saatekirje löytyy liitteestä 5 ja kysely liitteestä 6. Saatekirjeessä kerroimme kuinka kauan kyselyyn on aikaa vastata ja kuinka kauan vastaaminen kestää. Kysely oli avoinna lokakuussa 2012 tasan kaksi viikkoa. Halusimme pitää vastausajan lyhyenä, jotta saisimme mahdollisimman paljon vastauksia. Jos kyselyyn annetaan aikaa vastata useita viikkoja, se jää helposti monilta täyttämättä. Puolessa välissä vastausaikaa lähetimme vielä muistutusviestin kyselystämme, jonka avulla saimme vielä useita vastauksia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen, joten tutkimusaineistoa tulee arvioida sen luotettavuuden kannalta. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusaineiston laajuus, tuoreus ja kohdentuminen. (Pihlaja 2006, 92.)

Tutkimusotantamme on laaja, koska se kattaa koko henkilöstön. 105 henkilön kohderyhmästä kyselymme vastasi 81 henkilöä. Vastausprosentti oli 77 %. Koska yli $\frac{3}{4}$ henkilöstöstä vastasi kyselyyn, vastausprosenttia voidaan pitää erittäin hyvänä ja tutkimustuloksia pätevinä. Vastajien suuri määrä kertoo mielestämme aiheen tarpeellisuudesta.

Pyrimme minimoimaan virhetulkintojen mahdollisuuden testaamalla kyselyä ensiksi kahdella ulkopuolisella henkilöllä. Useassa kyselymme kohdassa oli myös avoin vastaustila annettujen vaihtoehtojen lisäksi, joiden avulla selvisi, jos vastaaja oli tulkinnut kysymyksen väärin. Olimme määritelleet kyselyn alussa lyhyesti termit ”kehityskeskustelu” ja ”henkilöarviointi”, jotta kaikki tietäisivät mistä tarkalleen ottaen on kyse. Sen lisäksi toinen tutkimuksen tekijöistä, työskentelee X yhtiöissä kokoaikaisesti, joten häneltä on tarvittaessa saanut lisätietoja kyselystä. Koemme, että kynnystä esittää tarkentavia kysymyksiä ei ollut, koska tutkimuksen tekijän työ projektiassistenttina X yhtiöissä vaatii jo itsessään tietynlaista helposti lähestyttävää olemusta.

Emme kysyneet vastaajien henkilötietoja kyselylomakkeessa ja painotimme myös saatekirjeessämme, että vastaukset käsitellään anonyymeinä. Tämän vuoksi vastaajien voidaan olettaa vastanneen rehellisesti kyselymme, mikä tekee tuloksistamme luotettavia. Saamamme hyvä vastausprosentti kertoo myös siitä, ettei vastaajilla ole ollut pelkoa tunnistettavuudesta.

7 Tutkimustulokset

Kysely tuotti mielestämme huomionarvoisia tuloksia. Jo vastausprosentti 77 % kertoo tutkittavan asian tärkeydestä X yhtiöiden henkilöstölle. Koska tämä oli ensimmäinen kehityskeskusteluja ja niiden tarvetta käsittelevä tutkimus, on tuloksista myös mielestämme paljon hyötyä X yhtiöiden johdolle. Vaikka kysely ja sen tuottamat tulokset kertovat vain tämän hetkisestä tilanteesta kehityskeskustelujen suhteen, antaa se silti hyvän pohjan hyvälle henkilöstöjohtamiselle ja sujuvalle henkilöstöhallinnolle jatkuvasti kasvavassa yrityksessä. Tutkimuksen tuloksia voi näin ollen myös hyödyntää yhtiön strategiatyössä. Tutkimustulokset avataan seuraavissa alaluvuissa 7.1 – 7.5 ja niitä analysoidaan johtopäätöksissä luvussa 8 teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

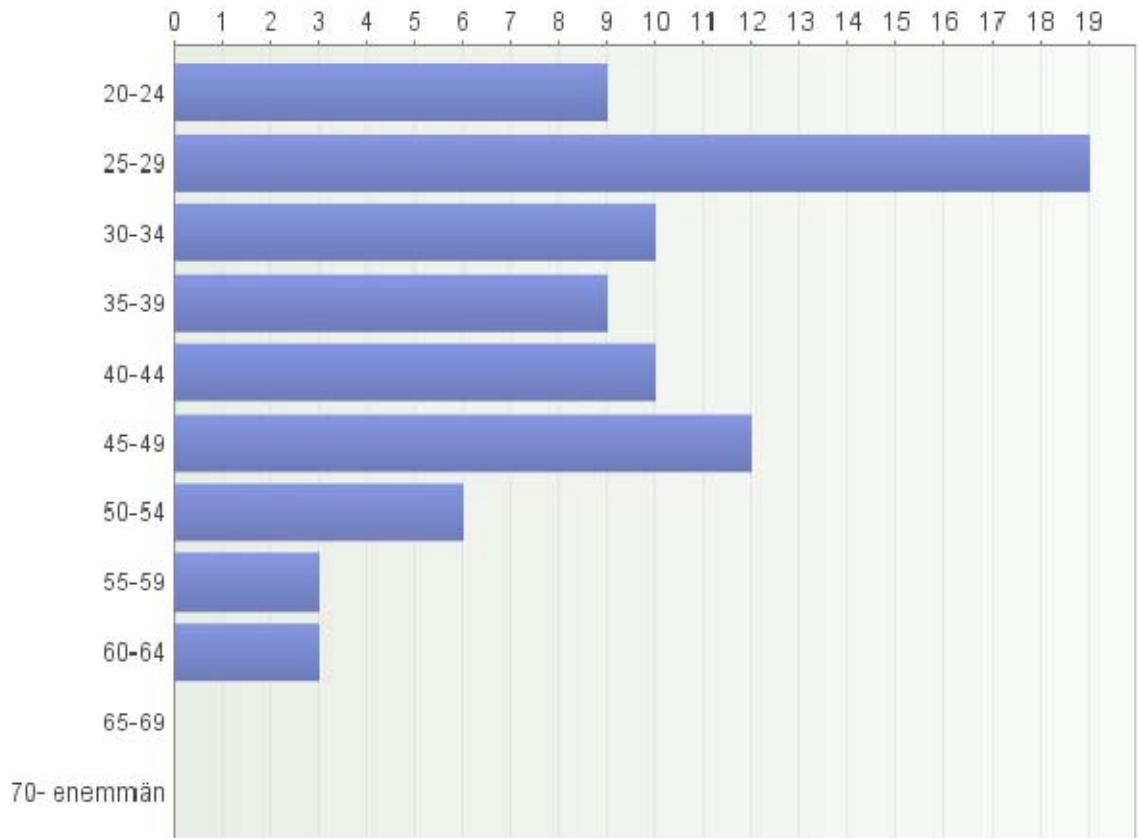
Kyselyn kaikki kysymykset olivat pakollisia. Suurimassa osassa kysymyksistä vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Osassa kysymyksistä vastausvaihtoehdot olivat annettu sekä asian puolesta että vastaan. Täsmennetyissä ja kuvailevissa kysymyksissä vastaajalla oli mahdollisuus valita useampikin vastausvaihtoehto. Näissä kysymyksissä oli myös pääsääntöisesti vielä avoin vastausvaihtoehto, jotta saatiin mahdollisimman kattavat ja vastaajan tarpeita palvelevat tulokset.

7.1 Taustakysymykset

Kysymyksien numero 1-7 avulla selvitettiin vastaajien taustoja. Koska kysely toteutettiin anonyymisti, kysymyksessä numero 1 selvitettiin vain vastaajan sukupuoli. Enemmistö vastaajista, eli 65 oli miehiä ja naisia oli 16. Verrattuna X yhtiöiden sukupuolijakaumaan, tulos ei ole yllättävä, koska yrityksessä valtaosa on miehiä.

Kysymyksessä numero 2 selvitettiin vastaajien ikäjakauma. Kuten kuviosta 5 näkyy, eniten vastaajia oli ikäluokassa 25–29 -vuotiaat, mutta kaiken kaikkiaan vastaajat hajaantuivat melko tasaisesti ikäluokkien 20–50 välille. Vähemmistö vastaajista, 12 henkilöä, olivat yli 55 -vuotiaita.

Vastaajien määrä: 81



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma

Kysymyksessä numero 3 selvitettiin, missä yhtiössä vastaaja työskentelee, vaihtoehtoina Yhtiö A, Yhtiö B, Yhtiö C vai Yhtiö D. Eniten vastauksia, 49 kappaleella, kyselyyn tuli yhtiö B:ltä, mutta suhteessa yhtiöiden henkilömäärään, aktiivisimmat vastaajat 75 % vastausprosentilla, olivat Yhtiö D:stä.

Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan koulutustaustaa. Näistä vastauksista kävi ilmi, että valtaosa oli tekniikan alalta. Esimerkiksi diplomi-insinööriä oli 15, insinööriä 24 ja rakennusmestareita 11. Henkilöitä joilla oli jokin muu kuin tekniikan alan koulutus oli vain 10, nämä olivat muun muassa liiketalouden alalta.

Kysymys numero 5 käsitteli vastaajien asemaa ja työnkuvaa X yhtiöissä. Yhtiö A:n vastaajat työskentelivät yrityksessä taloushallinnon puolella tai aulapalveluassistenttina. Suurin osa Yhtiö B:n vastaajista oli valvoja työmaalla, vastaavia mestareita, projektipäälliköitä, projekti-insinööriä tai projektiassistentteja. Yhtiö C:n vastaajista suurin osa

oli ohjelmistosuunnittelijoita tai – kehittäjiä. Yhtiö D:n vastaajista löytyi tutkimus- sekä kehitysinsinööri ja kaksi toimitilakonsulttia.

Kysymyksessä numero 6 tiedusteltiin vastaajien työuran pituutta X yhtiöissä. Kuten kuvio 6 näkyy, vastaajista 20 % oli työskennellyt X yhtiöissä alle vuoden ja 38 % 1-5 vuotta. Suurin osa, noin 60 % vastanneista oli työskennellyt X yhtiöissä alle viisi tai viisi vuotta. Vastaajista kuitenkin jopa 40 % oli työskennellyt yli viisi vuotta, mikä oli erittäin merkittävä määrä koko henkilöstöön verrattuna. Huomioitavaa oli myös se, että kahdeksan henkilöä, noin 10 %, oli ollut yrityksen palveluksessa jo enemmän kuin 15 vuotta. Tämä kuvastaa hyvin henkilöstön sitoutuneisuutta X yhtiöissä.

Vastaajien määrä: 81



Kuvio 6. Vastaajien työuran pituus X yhtiöissä

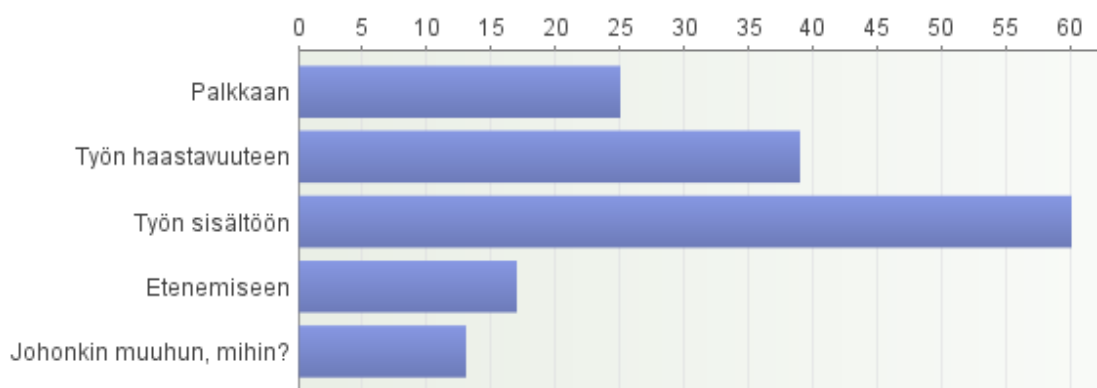
Kysymyksessä numero 7 kysyttiin henkilöstön koko työuran pituutta omilla aloillaan. Oli mielenkiintoista havaita, että suurimmalla osalla, eli 38 % vastaajista työuran pituus oli jopa enemmän kuin 15 vuotta. Toiseksi suurin osa vastaajista, eli 32 % oli työskennellyt alalla 6-15 vuotta. Vastaajista vain 30 % on työskennellyt alalla viisi vuotta tai vähemmän; vastaajista 24 % oli ollut alalla 1-5 vuotta ja 6 % alle vuoden.

7.2 Työn tavoitteisiin liittyvät kysymykset

Kysymyksessä numero 8 kysyttiin henkilöstön omia työhön liittyviä tavoitteita. Vastauksista sai valita kaksi ja vastausvaihtoehdot olivat palkka, työn haastavuus, työn sisältö ja eteneminen sekä avoin vastausvaihtoehto, jonka sai vastaaja itse määrittellä. Suurimmalla osalla eli 74 % tavoitteet liittyivät työn sisältöön. Toiseksi eniten eli 48 % vastaa-

jista liittävät tavoitteet työn haastavuuteen. Palkka oli tavoitteena 31 %:lla ja eteneminen 21 %:lla. Vastauksien jakautuminen näkyy alla olevasta kuvioista 7.

Vastaajien määrä: 81



Kuvio 7. Vastaajien henkilökohtaiset tavoitteet liittyen heidän työhönsä

Useasta avoimesta vastauksesta nousi esille myös tavoitteiden liittyminen erilaiseen kehittämiseen ja kehittämiseen: ”Kehittämiseen ammatillisesti”, ”Henkilöstön kehittämiseen”, ”Itseni kehittämiseen työympäristössä toimimisessa ja oppimisessa vielä tässä vaiheessa ”uraa””, ”Ihmisenä kasvamiseen” ja ”Kokemusta perustaa oma yritys”.

Kysymyksessä numero 9 tiedusteltiin henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista omassa työssä X yhtiöissä. Vastaajista jopa 90 % oli sitä mieltä, että heidän tavoitteensa toteutuvat tai tulevat todennäköisesti ajan kanssa toteutumaan. Vain 10 % vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet eivät X yhtiöissä toteudu. Koska niin monella tavoitteet toteutuivat nyt tai tulevaisuudessa, on se verrattavissa mielestämme henkilöstön motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja hyvinvointiin.

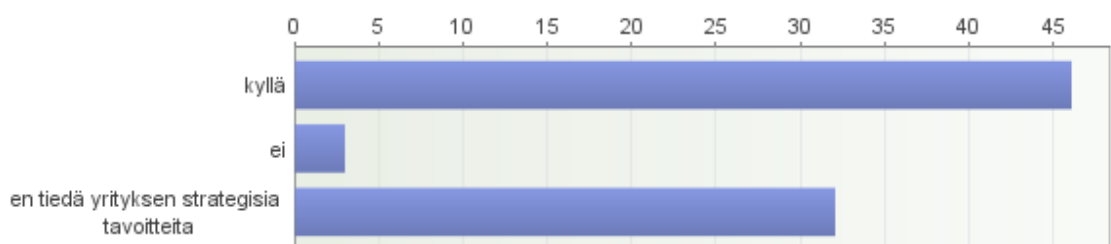
Kysymyksessä 10 kysyttiin kehityskeskustelujen mahdollisesta hyödystä tavoitteiden saavuttamisessa. Suurin osa, 55 % vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluista voisi olla hyötyä tavoitteiden saavuttamisessa. Vain 13 % vastaajista vastasi suoraan etteivät he usko kehityskeskustelujen auttavan heitä tavoitteidensa saavuttamisessa. Tämä voi johtua esimerkiksi aiemmista huonoista kokemuksista kehityskeskustelujen osalta, tai tavoitteet voivat olla täysin riippuvaisia pelkästään henkilön omasta toiminnasta ja intresseistä, joihin vuorovaikutus esimiehen kanssa ei vaikuta millään tavalla.

Sen sijaan 32 % vastaajista oli epävarmoja, eivätkä osanneet sanoa olisiko kehityskeskusteluista hyötyä tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä voi johtua tiedon puutteesta, eli kaikilla ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa kehityskeskusteluista, niiden sisällöstä, tarkoituksesta tai niiden tuomista mahdollisuuksista. Koska majoriteetti vastaajista uskoi kehityskeskusteluilla olevan positiivinen vaikutus tavoitteiden saavuttamisessa, voidaan päätellä, että kehityskeskustelut olisivat kaivattuja sekä hyödyllisiä X yhtiöiden henkilöstölle.

Kysymyksessä numero 11 tiedusteltiin henkilöstön yleistä viihtyvyyttä työpaikalla. Vastaajista jopa 94 % vastasi viihtyvän työssään. Koska näin moni henkilöstöstä vastasi viihtyvän työssään, voidaan päätellä, että kehityskeskusteluilla ei niinkään tavoiteltaisi ratkaisuja ongelmiin tai huonoon työympäristöön vaan ennemminkin niillä tavoiteltaisiin työn sisältöön ja tehokkuuteen liittyvää kehitystä.

Kysymyksessä numero 12 tiedusteltiin kohtaavatko yrityksen strategiset tavoitteet henkilöstön henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Monissa yrityksissä ongelmana voi olla, ettei henkilöstö tiedä yrityksen strategiaa ja näin ollen eivät toimi sen mukaisesti. Siitä johtuen strategiakaan ei toimi eikä toteudu. Kyselyn perusteella 39 % vastaajista ei tiennyt X yhtiöiden strategiaa, eli tällä saralla yrityksellä on mielestämme parantamisen varaa strategian jalkauttamisessa. Kuitenkin valtaosa vastaajista, 58 % koki henkilökohtaisten tavoitteidensa kohtaavan yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Tämä on positiivinen merkki sekä henkilöstölle että yritykselle sillä se kertoo siitä, että X yhtiöissä ”puhalletaan yhteen hiileen”. Kuten kuvioista 8 näkyy, vain 3 henkilöä vastasi, etteivät omat tavoitteet kohtaa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa.

Vastaajien määrä: 81

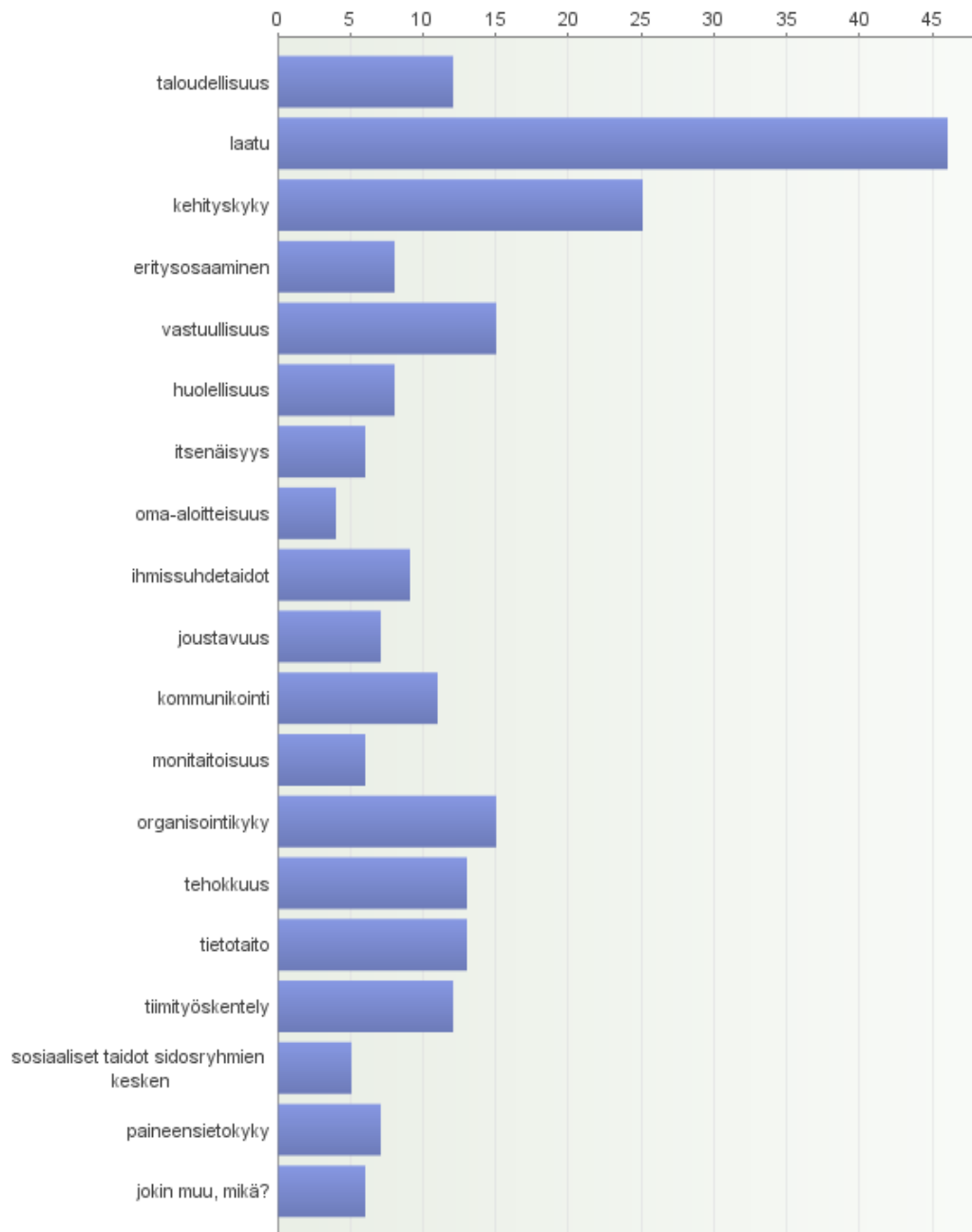


Kuvio 8. Kohtaavatko vastaajan henkilökohtaiset työhön liittyvät tavoitteet yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa

7.3 Palautteisiin liittyvät kysymykset

Kysymyksessä numero 13 kysyttiin kuinka tarpeelliseksi henkilöstön ja esimiesten välinen palautteen anto koetaan. Vastausvaihtoehdot oli valmiiksi annettu ja niitä oli neljä: erittäin tarpeelliseksi, tarpeelliseksi, jokseenkin tarpeelliseksi tai ei lainkaan tarpeelliseksi. Kukaan ei vastannut ”ei lainkaan tarpeelliseksi”, eli ihmiset pitävät tärkeänä työstänsä saamaa palautetta. Noin puolet, eli 51 % vastanneista, kokee palautteenannon erittäin tarpeelliseksi. Tarpeelliseksi sen koki 39 % vastaajista. Vain 10 % vastaajista pitää palautteenantoa jokseenkin tarpeellisena. Tulokset kertovat siitä, että henkilöstö haluaa kehittää itseään ja kehittyä työssään. Palautteen perusteella henkilöstö tai esimiehet voivat alkaa työstämään toimintamalleja haluttuun suuntaan. Jos palautteenantoa ei koettaisi tärkeäksi, voitaisiin olettaa, ettei kiinnostus työn kehittämiseen ja tehokkuuteen olisi niin suuri.

Kysymyksessä numero 14 selvitettiin, miltä alueilta työssä henkilöstö haluaisi eniten saada palautetta. Kuvioista 9 ilmenee vastausvaihtoehdot ja vastausten jakauma. Kyselyssä henkilöstöä pyydettiin valitsemaan itselleen kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Selkeästi eniten vastauksia sai laatu, yli puolet eli 46 henkilöä, valitsi sen yhdeksi vaihtoehdoksi. Toiseksi tärkeimpänä henkilöstö kokee palautteensaamisen kehityskyvystä, sen vaihtoehdon valitsi 25 henkilöä.



Kuvio 9. Miltä alueilta vastaaja haluaisi eniten saada palautetta työssään

Annettuja vastausvaihtoehtoja oli 18 ja lisäksi yksi avoin ”jokin muu, mikä” vaihtoehto. Loput vastauksista jakaantuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välille. Annetuista vastausvaihtoehdoista löytyi hyvin sopiva vaihtoehto suurimmalle osalle, sillä vain kuusi henkilöä oli valinnut avoimen vastauskohdan ”jokin muu mikä?”. Näitä vastauksia olivat: ”vähän teennäistä kohdistaa annettuihin vaihtoehtoihin”, ”kaikki palaute on tärkeää”, ”asiakashyöty” ja ”painopiste ja panostuksen prioriteetit operatiivisessa toiminnassa”.

Kysymyksessä numero 15 kysyttiin henkilöstön parasta tapaa antaa ja saada palautetta, sekä millä tavoin voi parhaiten vaikuttaa asioihin työssään. Vastausvaihtoehdot olivat: säännölliset kehityskeskustelut, sähköposti, suora päivittäinen palaute ja neljäntenä avoin vastausvaihtoehto; jokin muu, mikä. Vastausvaihtoehdoistamme pystyi valikoimaan vain yhden. Vastausten perusteella olisi pitänyt antaa mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto, koska niin moni oli siitä maininnut kohdassa ”jokin muu, mikä?”, esimerkiksi: ”päivittäinen palautta JA säännölliset kehityskeskustelut” ja ”sähköpostit ja säännölliset keskustelut muutaman kerran vuodessa”.

Suurin osa, eli 53 % valikoi vaihtoehdon, jossa suora päivittäinen palaute on paras tapa palautteen antamiseen ja saamiseen. Avoimista vastauksista päätellen kuitenkin vielä useampi on suoran palautteen kannalla, tosin ei välttämättä päivittäisen: ”suora palaute tarpeen mukaan, mutta riittävän usein”, ”suora palaute tarvittaessa” ja ”suora palaute kun on asiaa”.

”Säännölliset kehityskeskustelut” -vastausvaihtoehdon valitsi 30 % vastaajista, mutta kehityskeskustelujen tarve kävi ilmi myös avoimessa ”jokin muu, mikä?” - vastausvaihtoehdossa: ”Säännölliset kehityskeskustelut lähimmän esimiehen kanssa. Ei yrityksin ylimmän johdon tai sitä hyvin lähellä olevan tahon kanssa.” ja ”keskustelut tarpeen mukaan”. Vain yksi henkilö oli pelkkien sähköpostien kannalla.

Kysymyksessä numero 16 kysyttiin, kokevatko vastaajat saavansa äänensä kuuluviin työssään X yhtiöissä. Vastaajista 84 % koki saavan äänensä kuuluviin, vain 16 % ei.

7.4 Kehityskeskusteluihin liittyvät kysymykset

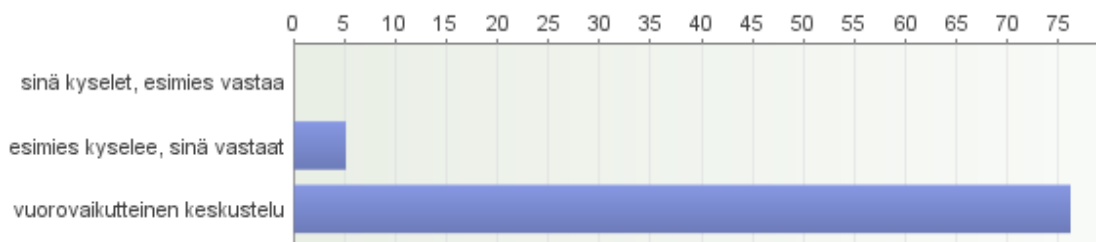
Kysymyksessä numero 17 kysyttiin kuinka tarpeellisena henkilöstö kokee kehityskeskustelut. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: erittäin tarpeellisina, tarpeellisina, joihinkin tarpeellisina ja ei lainkaan tarpeellisina. Vain kolme henkilöä, eli 4 % vastaajista ei pitänyt kehityskeskusteluja lainkaan tarpeellisina. Muuten vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vastausvaihtoehtojen välillä. Eniten vastauksia 38 % sai kuitenkin välivaihtoehto, tarpeellisina. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että kehityskeskusteluille on tarvetta X yhtiöissä ja ne olisi hyvä ottaa käyttöön.

Kysymyksessä numero 18 tiedusteltiin, pitäisikö kehityskeskusteluja järjestää säännöllisesti, tarpeen mukaan, vai ei lainkaan. Vain yksi henkilö oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja ei pitäisi lainkaan järjestää. Noin puolet eli 51 % haluaisi kehityskeskustelujen olevan säännöllisiä ja toinen puoli eli 48 % tarpeen mukaan.

Seuraavassa kysymyksessä numero 19 tiedusteltiin, kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää, jos ne olisivat säännölliset. Vastausvaihtoehdot olivat: useammin kuin kaksi kertaa vuodessa, kaksi kertaa vuodessa, kerran vuodessa ja harvemmin. Suurin osa, eli 49 % vastaajista oli sitä mieltä, että jos kehityskeskustelut olisivat säännölliset, tulisi ne järjestää kerran vuodessa. Kaksi kertaa vuodessa järjestettäviä kehityskeskusteluja kannatti 36 %. Vastaajista 9 % oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi järjestää useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Vain 6 % vastasi, että harvemmin.

Kysymyksessä numero 20 tiedusteltiin, tulisiko kehityskeskustelujen edetä vuorovaikutteisena keskusteluna vai enemmän asetelmilla alainen kyselee ja esimies vastaa vai esimies kyselee ja alainen vastaa. Kuten kuvioista 10 näkyy, kukaan ei valinnut vaihtoehtoa, alainen kyselee ja esimies vastaa. Vastaajista 94 % halusi vuorovaikutteisen keskustelun ja vain 6 % kannatti vaihtoehtoa jossa esimies kyselee ja alainen vastaa.

Vastaajien määrä: 81



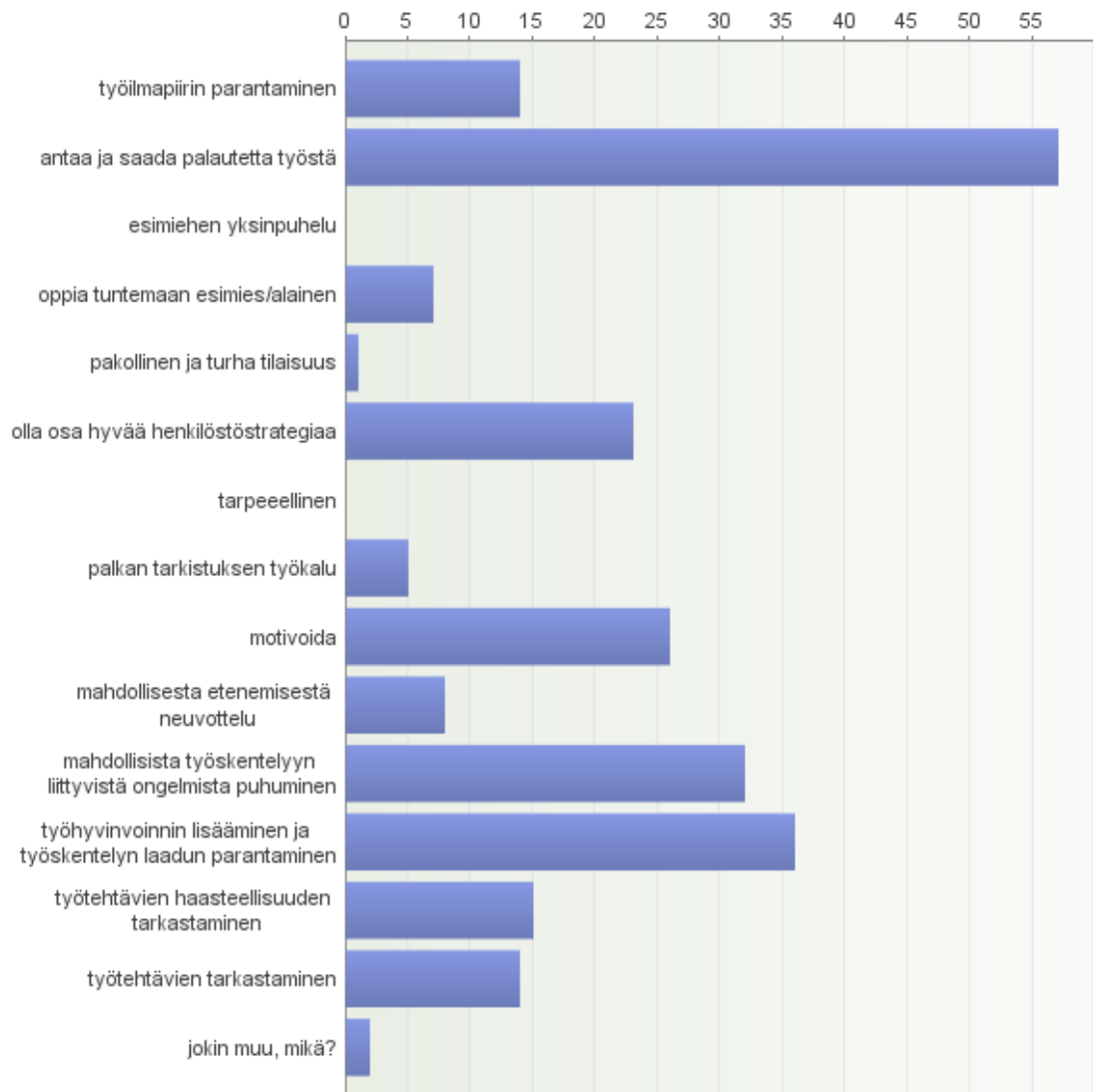
Kuvio 10. Millä asetelmalla kehityskeskustelut tulisi vastaajan mielestä toteuttaa

Kysymyksessä numero 21 kysyttiin mikä kehityskeskusteluiden tarkoitus on henkilöstön mielestä. Vastausvaihtoehdoista pyydettiin valikoimaan kolme parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa. Kyselyyn valittiin seuraavat vastausvaihtoehdot: työilmapiirin parantaminen, antaa ja saada palautetta työstä, esimiehen yksinpuhelu, oppia tuntemaan esimies/alainen, pakollinen ja turha tilaisuus, olla osa hyvää henkilöstöstrategiaa, tarpeellinen, palkan tarkistuksen työkalu, motivoida, mahdollisesta etenemisestä neuvottelu,

mahdollisesta työskentelyyn liittyvistä ongelmista puhuminen, työhyvinvoinnin lisääminen ja työskentelyn laadun parantaminen, työtehtävien haasteellisuuden tarkastaminen, työtehtävien tarkastaminen ja jokin muu, mikä. Vastauksien jakautuminen näkyy kuvista 11.

Selkeästi suurin osa kannatti vaihtoehtoa ”antaa ja saada palautetta työstä”. Toiseksi eniten kannatusta sai ”työhyvinvoinnin lisääminen ja työskentelyn laadun parantaminen”. Kolmanneksi suosituin vastausvaihtoehto oli ”mahdollisista työhön liittyvistä ongelmista puhuminen”.

Vastaajien määrä: 81



Kuvio 11. Mikä on vastaajan mielestä kehityskeskustelujen tarkoitus

Kysymyksessä numero 22 kysyttiin, miten kehityskeskustelut tulisi toteuttaa. Vastausvaihtoehdot olivat: työntekijä arvioidaan etukäteen, ennalta laaditun henkilöarvioinnin pohjalta ja kehityskeskusteluissa tulokset käydään läpi (muodollinen), työntekijä saa etukäteen mietittäväksi joitain teemoja ja kysymyksiä, joiden pohjalta kehityskeskustelu käydään (vähemmän muodollinen) ja viimeisenä täysin vapaamuotoisesti (epämuodollinen).

Suurin osa vastaajista eli 59 % valitsivat vaihtoehdon, jossa työntekijä saa etukäteen mietittäväksi teemoja ja kysymyksiä ja joiden pohjalta kehityskeskustelu käydään. 35 % vastaajista halusivat täysin epämuodolliset kehityskeskustelut ja vain 6 % kannatti henkilöarviointeja, jotka suoritettaisiin ennen varsinaisia kehityskeskusteluja.

7.5 Henkilöarviointeihin liittyvät kysymykset

Kysymyksessä numero 23 tiedusteltiin, että jos kehityskeskusteluja edeltäisi henkilöarviointi niin mitä ominaisuuksia siinä tulisi vastaajien mielestä arvioida. Näitä ominaisuuksia olivat:

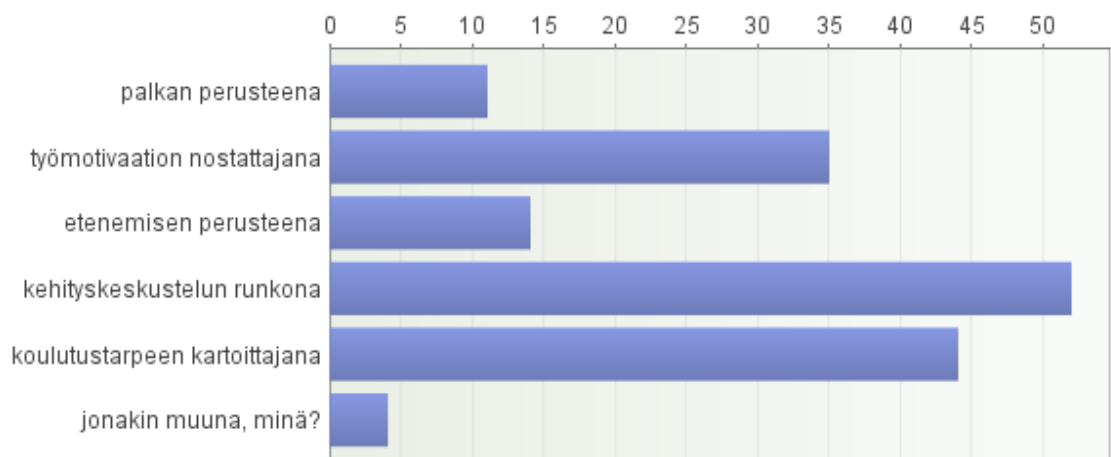
- tuloksellisuus
- laatu
- kehityskyky
- erityisosaaminen
- vastuullisuus
- huolellisuus
- itsenäisyys
- oma-aloitteisuus
- ihmissuhdetaidot
- joustavuus
- kommunikointi
- monitaitoisuus
- organisointikyky
- tehokkuus
- tietotaito

- tiimityöskentely
- sosiaaliset taidot sidosryhmien kesken
- paineensietokyky

Vastaajan tuli valita kunkin ominaisuuden kohdalla jokin vaihtoehdoista: täysin erimiel-
tä, jokseenkin erimiel-
tä, ei osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.
Jokaisen ominaisuuden kohdalla suurin osa vastaajista oli valinnut kohdan ”jokseenkin
samaa mieltä”, joten vastaukset jakoutuivat hyvin tasaisesti.

Koska SKOL ry:n palkan määräytymisen perusteena käytetään henkilöarviointia, kysy-
myksessä numero 24 kysyttiin, tulisiko henkilöarviointia käyttää ”palkan perusteena”,
”työmotivaation nostattajana”, ”etenemisen perusteena”, ”kehityskeskustelun runko-
na”, ”koulutustarpeen kartoittajana” vai ”jonakin muuna, minä?” Vastaajat saivat valita
useamman vaihtoehdon. Vastausten jakautuminen näkyy alla olevasta kuviosta 12.

Vastaajien määrä: 81



Kuvio 12. Mihin vastaajan mielestä henkilöarviointia tulisi käyttää

Eniten kannatusta sai vaihtoehto ”kehityskeskustelun runkona”, toiseksi eniten ”koulu-
tustarpeen kartoittajana” ja kolmanneksi eniten ”työmotivaation nostattajana”. Avoi-
mista vastauksista ilmeni seuraavia näkemyksiä:

”Henkilöstöarviointia ei voi suorittaa kukaan muu, kuin siihen erityisesti
koulutettu ammatti-ihminen”

”Tilastollisena tietona parantamaan ja kehittämään yrityksen henkilöstöstrategiaa ja työilmapiiriä”

”työpaikan henkilöstöpolitiikan arviointi- ja kehitysperusteena”

”Osana kehityskeskustelua, ei kuitenkaan runkona. Silloin vaara, että kehityskeskustelussa keskitytään vain kyseisen henkilön henkilökohtaisten suoritusten parantamiseen, eikä esimerkiksi ulkoisiin asioihin ja niiden vaikutuksiin, kuten työilmapiiri, mahdolliset ongelmat tai esteet työnteolle ym.”

Kahden ensimmäisen avoimen vastauksen perusteella voidaan havaita epäröintiä ja vastarintaa henkilöarviointeja kohtaan. Kahden jälkimmäisen vastauksen perusteella henkilöarvioinnit tulisi nimenomaan valjastaa yrityksen strategiien käyttöön, eikä niinkään henkilön omien vahvuuksien tarkasteluun.

Kysymyksessä numero 25 kysyttiin pitäisikö vastaajan mielestä koko henkilöstöä arvioida samalla asteikoilla vai yksilöllisesti. Suurin osa, eli 77 % vastasi, että koko henkilöstöä tulisi arvioida yksilöllisesti. Vastaajista melkein neljäsosa, eli 23 % vastasi, että koko henkilöstöä tulisi arvioida samalla asteikolla.

Kysymyksessä numero 26 kysyttiin, pitäisikö vastaajan mielestä henkilöarviointien vaikuttaa palkkaan. Vastaajista 46 % vastasi ”ei”. 31 % vastasi ”ainoastaan nostavasti” ja 23 % vastaajista vastasi ”kyllä”. Kyllä – vastauksien määrästä päätelimme osan henkilöistä luottavan taitoihinsa ja uskovan näin ollen olevan oikeutettuja parempaan palkkaan, mikäli henkilöarviointeja käytettäisiin palkan perusteena.

Kysymyksessä numero 27 kysyttiin, onko vastaaja ollut aiemmin työurallaan töissä yrityksessä/organisaatiossa, jossa on ollut käytössä jokin henkilöarviointimenetelmä. Suurimalla osalla vastaajista, 57 henkilöllä, ei ole aiempaa kokemusta henkilöarvioinneista. 24 henkilöllä taas on kokemusta, joista 19 henkilöä vastasi seuraavaan kysymykseen numero 28, ”mitä arviointimenetelmää yritys/organisaatio käytti?”.

Kysymyksessä numero 28, ei ollut annettu valmiita vastauksia, vaan vastaaja sai vastata vapaasti avoimeen kohtaan. Useassa vastauksessa kerrotaan edellisessä työpaikassa käytössä olleen arviointimenetelmän kytkeytyneen tulokseen: ”Mitattiin projektien toteutumista eri mittarein, jossa oli myös henkilökohtaisia asioita. Lähinnä tulospalkkaukseen kytkettynä.”, ”Tulosjohtaminen”, ”kehityskeskusteluja sekä tulospohajinen bonusysteemi” ja ”Tuloskeskustelu ja tulospalkkiot”.

Monissa yrityksissä oli käytetty jotain itse kehitettyä tai sovellettua henkilöarviointimenetelmää, mikä käy ilmi seuraavista vastauksista: ”oma muotoiltu pohja”, ”Yrityksen oma kehittämä.” ja ”Sovellettavaa, epämuodollista.”

Joissain yrityksissä oli turvauduttu ulkoistettuun henkilöarviointiin: ”Ulkopuolista konsulttia ja lyhyttä haastattelua.” ja ”joku JTO:n kautta järjestämä.”

Kysymyksessä numero 29 viitattiin edeltäviin kysymyksiin ja kysyttiin, onko vastaaja kokenut arviointimenetelmän hyödylliseksi. Kysymyksessä pyydettiin myös perusteluja vastauksille. Vastaajia oli 21 kappaletta, joista enemmistö, 11 henkilöä ei kokenut henkilöarviointia hyödylliseksi. Kuitenkin 8 henkilöä vastaajista kokevat arviointimenetelmät ”jokseenkin hyödyllisiksi”. Kaksi vastaajista ei osannut tulkita oliko arviointimenetelmistä hyötyä vai ei.

Monesta vastauksesta kumpuaa luottamuspuola arviointimenetelmien tekijää/toteuttajaa kohtaan, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

”En. Organisaation ulkopuolinen arvioija ei pysty analysoimaan henkilöstön vahvuuksia / heikkouksia lyhyen haastattelun perusteella.”

”Pidin loppuraporttia mielenkiintoisena. Varsinaista hyötyä en havainnut olleen.”

”Tositan vielä: henkilöstöarviointia ei voi suorittaa hydynnettävästi muut, kuin ammatti-ihmiset, siihen koulutetut psykologit yms.”

”muodollin arviointi herättää usein vastustusta ja epäluuloisuutta – osaako arvioija hommansa ja mikä on hänen koulutus / pätevyys / omat ennakkoluulot arvioinnissa... Tosi ärsyttävää oli”

Moni myös pelkäsi arviointien keskittyvän täysin väärin asioihin ja vievän huomion pois niin sanotuilta tärkeämmiltä asioilta. Jos arvioinnit toteutetaan aina samalla kaavalla, voi tärkeitä asioita jäädä huomiotta, kuten seuraavat vastaukset osoittavat:

”En kokenut kovin hyödylliseksi. Menetelmä oli hyvin muodollinen ja johti siihen että esimies keskittyi jatkossa ainoastaan arviointilomakkeen tuloksiin eikä käsitellyt työntekijöitä yksilöllisesti. Vakiokriteeteillä toimiva arviointia oli myös vaikea suorittaa niin että se kuvaisi todellista tilannetta.”

”Osittain. Formaalit kaavakkeet eivät tuota relevanttia tietoa, mutta keskustelutilaisuuksissa on mahdollisuus puhua asioista, jotka eivät päivittäisissä yhteyksissä tule esille. Kehityskeskustelut mahdollistivat myös henkilöille, jotka muuten eivät voi/pysty olemaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa esimiestensä kanssa, tilaisuuden tuoda näkemyksiään esille. Arviointikaavake toimii lähtökohtana kehityskeskusteluille, jolla voidaan ohjata keskustelua.”

”en. pidettiin kun oli pakko. lapuutehtiin, siihen ei ikinä palattu tai asioita seurattu tai luvattuja asioita toteutettu”

”En kovin, ei juurikaan vaikuttanut omaan motivaatiooni. Tulosjohtamisen vaikeus oli tuloksen määrittelyssä ja arvioinnissa. Omalta kohdaltani en kokenut tuloskeskusteluja ja palkkiota negatiivisesti (tulospalkkiot olivat tervetulleita), mutta osattomaksi jäi monesti henkilöitä, jotka olivat motivoituneina panneet itsensä likoon ja tekivät hankkeiden eteen ylipitkää päivää, mutta jäivät arviointiperusteiden vuoksi ilman palkkiota. Heidän osalta vaikutus työmotivaatioon oli negatiivinen.”

Kysymyksessä numero 30 kysyttiin, kuinka henkilöarvioinnit tulisi toteuttaa, jos ne otettaisiin käyttöön vastaajan työpaikalla. Vaihtoehdot olivat ”itsearviointina”, ”esimies arvioi” vai ”kollega/t arvioi”. Vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon. Eniten kannatusta sai vaihtoehto ”esimies arvioi” 66 vastaajalla, toiseksi eniten kannatusta sai vaihtoehto ”itsearviointina” 50 vastaajalla. Vaihtoehdon ”kollega/t arvioi” oli valinnut 22 vastaajaa.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksemme tavoitteena oli kartoittaa kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarve X-yhtiöissä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustulostemme perusteella kehityskeskusteluille on tarvetta ja ne tulisi järjestää säännöllisesti. Kehityskeskustelujen pää-tarkoituksena olisi antaa ja saada palautetta työstä sekä työhyvinvoinnin lisääminen ja työskentelyn laadun parantaminen. Henkilöarvioinneille ei ole suoranaista tarvetta X-yhtiöissä. Jos henkilöarvioinnit kuitenkin otetaan käyttöön, tulisi niissä keskittyä enimmäkseen työn laadun arviointiin. Henkilöitä tulisi arvioida yksilöllisesti ja tuloksia tulisi käyttää palkan perusteena ainoastaan nostavasti.

Henkilöstön sitoutuneisuus

Tutkimustulosten perusteella X-yhtiöiden henkilöstö on sitoutunutta, koska työurat ovat olleet hyvin pitkiä. Yli 6 vuotta X-yhtiöissä työskennelleiden osuus on jopa 42 %. Näin ollen X-yhtiöistä löytyy paljon hiljaista tietoa. Hiljainen tieto tarkoittaa sitä tietoa, joka vaikuttaa ihmisissä jatkuvasti, vaikkei sitä olla määritelty, eikä se ole siirrettävissä eteenpäin kirjallisessa muodossa (Viitala 2005, 131). Koska X-yhtiöt määrittelevät henkilöstön sitoutuneisuuden tärkeäksi osaksi yrityksen strategiaa, voidaan olettaa, että X-yhtiöissä hiljaista tietoa pidetään suuressa arvossa.

Työhön liittyvät tavoitteet

Tuloksista selviää, että suurin osa X-yhtiöiden henkilöstöstä viihtyy työssään. Näin ollen hyvän työilmapiirin ja sujuvan yhteistyön on oltava avaintekijöitä työtyytyväisyydessä. Robbinsin & Judgen (2012, 44) mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat koulutus, työn monipuolisuus, itsenäisyys, kontrolli, sosiaaliset suhteet työpaikalla ja henkilön yleinen hyvinvointi, riippuvuussuhde, palaute ja tuki sekä työajan ulkopuolinen kanssakäyminen kollegojen kanssa. X-yhtiöiden kasvaessa, sen haasteena on säilyttää hyvä työviihtyvyys ja motivaatio sekä yhtiöiden välinen luontainen yhteistyö. Motivaatiotutkija Frederick Herzbergin tutkimuksen mukaan ihmiset viihtyvät paremmin pienissä kuin suurissa yrityksissä. Suurissa yrityksissä työmotivaatioon kielteisesti voivat vaikuttaa tarpeettomat ja byrokraattiset säännöt. Pienemmissä yrityksissä työtehtäviä ei välttämättä ole määritelty tarkkaan, jolloin kollegoiden auttaminen voi olla luontaista jopa yli-yhtiörajojen. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 92–93.)

Merkittävä osa, 39 % kyselyyn vastanneista, ei tiennyt X yhtiöiden strategisia tavoitteita. Sen vuoksi niitä olisi syytä tuoda paremmin esille jokapäiväisessä johtamisessa ja kiinnittää huomiota strategian huolellisempaan jalkauttamiseen. Valpolan (2010, 26) ja Suomisen ym. (2009, 104–105) mukaan on nimenomaan esimiehen vastuulla asettaa alaisilleen tavoitteita, ohjata työsuorituksia ja kehittää osaamista. Hyvä esimies esittelee strategian selkeästi, perehdyttää sen taustoihin ja perustelee, miksi juuri näihin tavoitteisiin on päädytty ja miten. Henkilöstö pitää saada ymmärtämään, miten strategia koskettaa juuri heidän työtään. Esimiehen on itse oltava innostunut strategiasta, jotta se voi toimia myös henkilöstön innoittajana. Yksi syy, miksi niin moni X yhtiöiden henkilöstöstä ei tiennyt yrityksen strategisia tavoitteita, voi mielestämme johtua juuri siitä, ettei X yhtiöillä ole käytössä varsinaisia esimiestasoja, vaan johtaminen on vain muutamien henkilöiden vastuulla. Näin ollen aika ei välttämättä riitä varmistamaan, että kaikki ovat ymmärtäneet strategian, sen tavoitteet ja merkityksen omassa työssään oikein. Myös Tuomi & Sumkin (2012, 34) korostavat keskijohdon vastuuta. Tiimin esimiehen tehtävä on huolehtia, että koko tiimi toimii yrityksen strategian mukaisesti.

Säännölliset kehityskeskustelut ovat puuttuneet X yhtiöiden henkilöstöstrategian työkaluista, mutta niistä voisi mielestämme olla suurta apua strategian jalkauttamisessa. Myös Valpolan (2002, 9) mukaan kehityskeskustelujen avulla voidaan varmistaa, että yritykselle tärkeät asiat, kuten strategiset tavoitteet ovat tavoittaneet organisaation jokaisen työntekijän.

Työn tavoitteisiin liittyvistä tuloksista voimme päätellä, että X yhtiöiden henkilöstöä motivoi työn sisältö ja sen mielekkyys. Vastauksien perusteella henkilöstö ei tule työpaikalle vain suorittamaan tiettyjä rutiineja palkkansa vastineeksi, vaan työn haastavuus ja sisältö koetaan tärkeämpänä. Kuten avoimissa vastauksissa todettiin, ”raha ei aina ratkaise”. Robbinsin & Judgen (2012, 101) mukaan palkalla ei ole vaikutusta motivaatioon, työhyvinvointiin tai – viihtyvyyteen. Asenne työtä kohtaan muuttuu tekemisen halusta velvollisuuden tunteeksi, kun siitä aletaan maksaa palkkaa. Tällä Robbins & Judge viittaavat Decin & Ryanin teoriaan sisäsyntyisestä motivaatiosta: sisäinen motivaatio kasvaa, kun henkilö saa toimia omasta tahdostaan ja laskee, kun kontrolli tulee ulkoa päin ja henkilöä yritetään motivoida palkkioilla. Deci (1971; 1972, artikkelissa Cohen & Karatzimas 2011, 149) selventää teorian pohjautuvan sisäisiin ja ulkoisiin

palkkioihin. Sisäisiä palkkioita saadaan esimerkiksi saavuttamalla jokin tavoite tai työn tulos, kun taas ulkoiset palkkiot sisältävät esimerkiksi rahallisia palkintoja, ylennyksiä tai tunnustuksia. Sisäinen motivaatio on tutkimuksissa osoittautunut vahvemmaksi kuin ulkoinen motivaatio.

Myös Tuomi & Sumkin (2012, 9) mukaan työltä odotetaan palkan lisäksi merkityksellistä sisältöä ja osaamisen tunnetta. Työsuhteet ovat myös luottamus-suhteita jotka sisältävät asiantuntijuuden ja osaamisen arvostusta. Työn tulee tarjota riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia. Tutkimustulosten perusteella saman ilmiön voi nähdä myös X yhtiöiden työntekijöiden keskuudessa. Avoimista vastauksista kävi ilmi vastaajien itsensä kehittämisen ja kehittymisen halu sekä tarve. Mankan (2011, 129) mukaan oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on tärkeää sekä yksilön että yrityksen kannalta. Kehittämistarpeiden arviointi säännöllisesti on esimiehen ja työntekijän yhteinen tehtävä.

Esimiehen ja alaisen välinen palaute

Tutkimustulosten perusteella koko X yhtiöiden henkilöstö kokee esimiehen ja henkilöstön välisen palautteenannon tarpeellisenä ja suurin osa erittäin tarpeellisenä. Tutkimustuloksista ilmenee myös, että suurin osa X yhtiöiden henkilöstöstä kokee saavansa äänensä kuuluviin ja näin ollen pystyvät vaikuttamaan työyhteisössään. Tällainen tulos kertoo avoimesta työilmapiiristä. Myös Mankan (2011, 129–130) mukaan palautteen saaminen ja antaminen on tärkeää. Jos esimieheltä ei automaattisesti saa palautetta työstä, voi sitä itse mennä kysymään. Vastuunottaminen työstä ja työympäristöstä vaikuttaa motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Työ on mielekästä, kun siihen on mahdollista vaikuttaa.

Tutkimustulosten mukaan suurin osa X yhtiöiden henkilöstöstä kaipaa palautetta eniten työn laadusta. Tämä voidaan nähdä mielestämme niin, että henkilöstö haluaa tuottaa yritykselle mahdollisimman hyvää tulosta ja näin ollen kokea olevansa osa yritystä, sen työyhteisöä ja strategiaa. Druckerin (1999, 163–164) työhön ja tavoitteisiin sitoutuminen on helpompaa, kun työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu tietotyö, joka vaatii tekijältään jatkuvaa oppimista ja opettamista. Tietotyöntekijän tuottavuus ei riipu pelkästään tuotoksen määrästä vaan laa-

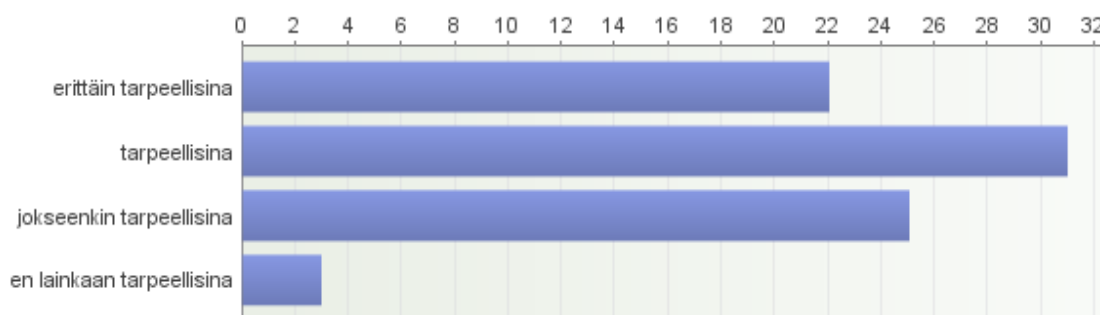
dusta. Jotta tietotyöntekijä työskentelee tuottavasti, hänen täytyy haluta tehdä työtä kyseiselle organisaatiolle. Laatu on koko tuotoksen ydin ja sitä pitää oppia määrittämään. (Drucker 1999, 163–164.) Mielestämme henkilöarviointi on tehokas tapa määrittellä työn laatua.

Tutkimustulosten perusteella X yhtiöiden henkilöstö suosii suoraa päivittäistä palautetta ja säännöllisiä kehityskeskusteluja. Nämä tulokset tukevat Honkasen (2005, 26–27) näkemystä, jossa henkilöstöä voidaan arvioida havainnoimalla heitä arkipäiväisessä työskentelyssä ja reagoida siihen välittömästi. Havainnoimalla ja tarkkailemalla voi helposti selvittää miten henkilö suoriutuu työstään. Tällaisen arvioinnin tulokset ovat konkreettisia ja käytännönläheisiä, mutta arviointitieto voi jäädä myös pinnalliseksi. Etenkin asiantuntijatyössä monien taitojen arviointi tällä tavalla voi olla vaikeaa, koska työhön liittyy paljon ”pään sisällä” tapahtuvia vaiheita ja hiljaista tietoa, joihin liittyvää osaamista voidaan arvioida vain tuloksista käsin. Havainnoimalla hankitulla arviointitiedolla on myös vaikea ennustaa menestymistä tulevaisuudessa ja havainnot voivat perustua myös liikaa arvioijan omiin mielipiteisiin. Tämän vuoksi pelkän havainnoimisen ja suoran palautteen lisäksi mielestämme olisi hyvä käyttää myös strukturoidumpia menetelmiä palautteen antamisen perusteena.

Kehityskeskustelut ja niiden tarve

Kuten kuviosta 13 näkyy, X yhtiöiden henkilöstölle osoitetun kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että kehityskeskustelut ovat toivottuja, tervetulleita ja niihin suhtaudutaan positiivisen uteliaasti.

Vastaajien määrä: 81



Kuvio 13. Kuinka tarpeelliseksi vastaaja kokee kehityskeskustelut

Tärkein johtopäätös tutkimuksessa on, että X yhtiöiden henkilöstö kokee kehityskeskustelut tarpeellisiksi, minkä vuoksi ne tulisi mielestämme ottaa käyttöön. Vastauksista päätellen kehityskeskustelut tulisi toteuttaa vuorovaikutteisena keskusteluna, jossa sekä alainen että esimies saa esittää näkemyksiään. Keskusteluun tulisi olla valmistauduttu miettimällä etukäteen sovittuja teemoja ja kysymyksiä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että X yhtiöiden henkilöstön mielestä kehityskeskustelut tulisi järjestää säännöllisesti kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelut jaetaan usein kahteen eri kertaan, joista toinen keskustelu painottuu enemmän tavoitteisiin kun taas toinen kehittymiseen. Kehityskeskustelu -osuudessa alaisella on mahdollisuus käyttää keskustelua omien tarpeiden ja ehdotusten kertomiseen, ja näin ollen hänelle annetaan mahdollisuus myös itse vaikuttaa asioihin. Kehittymiseen painottuvassa osuudessa varataan aikaa keskustella ja etsiä kehittymisratkaisuja. Kehityskeskustelujen taustalla on osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet.

Jos henkilö ei viihdy työssään, hän kokee usein uudet asiat ja muutokset negatiivisena. Koska vastaajista vain 5 henkilöä oli sitä mieltä, etteivät he viihdy työssään, on todennäköistä, että kehityskeskustelut eivät aiheuttaisi muutosvastarintaa. Voidaan myös olettaa, että kehityskeskusteluilla saattaisi olla jopa positiivinen vaikutus näiden viiden henkilön viihtyvyyteen työssä. Kehityskeskusteluissa voitaisiin selvittää syyt, miksi henkilö ei viihdy työssään ja mahdollisesti korjata tilanne. Myös tämän takia kehityskeskustelut ovat tärkeä osa hyvää henkilöstöstrategiaa.

Henkilöstöarvioinnit ja niiden tarve

Tutkimustulosten perusteella X yhtiöissä henkilöarviointeihin suhtaudutaan melko epäluuloisesti, eikä niistä uskota olevan oikeanlaista hyötyä. Erityisesti pelättiin, että henkilöarvioinnit ovat liian mekaanisia, jolloin työntekijöiden näkeminen ja arvioiminen yksilönä häviää. Pelättiin myös, että henkilöarvioinnit mittareineen ja pisteytyksineen vääristää todellisia tuloksia, koska ne eivät huomioi kokonaisuutta eivätkä arvioinnin ulkopuolelle jääviä ominaisuuksia.

Tuomin & Sumkin (2012, 37) mukaan tiedonkeruu ja mittaaminen esimerkiksi kompetenssikartoituksissa, on saattanut ajaa osaamisen kehittämisen ohi ja tukahdutettu lo-

makepaketeilla, jotka eivät edistä osaamisen kehittämistä. Organisaation tärkein osaamisen kehittämisen muoto tulisi olla aito kiinnostus ihmisiin ja uuden osaamisen kehittämiseen, eikä henkilöstöön liittyvien suoritusten, dokumenttien ja raporttien tekeminen tulisi olla itse tarkoitus. Koska henkilöarviointien perusteella tehdään päätelmiä ja arviointeja yksilön osaamisesta ja ominaisuuksista, tulisi nämä päätelmät ja arviot pystyä perustelemaan, mistä tietolähteistä ja millä menetelmillä ne on saatu (Honkanen 2005, 14).

Henkilöarvioinnit saattavat myös luokitella ihmisiä tarpeettomasti ja perusteettomasti keinotekoiseen ja turhaan ”paremmuus” -järjestykseen. Tämä voi luoda turhaa sisäistä kilpailua työntekijöiden keskuudessa, ja näin ollen kiristää työilmapiiriä, mikä ei kuulu X yhtiöiden henkilöstöstrategiaan. Henkilöarviointeja tulisi tehdä suorituksen parantamiseksi eikä arvioinnin itsensä takia (Kvist 2010, 146).

X yhtiöiden henkilöstössä on havaittavissa tietynlaista vastarintaa henkilöarviointeja kohtaan. Vastarintaa pidetään muutoksen esteenä, mutta se voi olla myös arvokasta. Oma työtään ja työyhteisöään kohtaan välinpitämätön henkilö ei esitä vastalauseita, kun taas työhönsä sitoutunut henkilö luopuu hyväksi havaituista toimintatavoistaan vasta oivallettuaan itse miksi uudet tavat olisivat parempia. Muutosvastarinta ei ole aina pelkästään työntekijöiden reaktio vaan sitä voivat kokea myös esimiehet ja johtoryhmän jäsenet.

Kokemus aiemmista muutoksista tai puutteellinen tieto tulevista voi aiheuttaa epävarmuutta. X yhtiöiden henkilöstöstä ainoastaan 24:llä oli aiempaa kokemusta henkilöarvioinneista, eli informaatio ja tietämys henkilöarvioinneista olivat vähäisiä suurimmalle osalle. Kalinin (2010, 116–117) mukaan tietoa jaettaessa johdonmukaisesti ja selkeästi, ihmiset voivat muodostaa oman käsityksensä muutoksen seurauksista eivätkä ne muodostu huhujen ja arvailujen pohjalta. Jos ihmiset kokevat olevansa muutoksen kohteita, eivätkä vaikuttajia herää vastarinta. Vastustus vaihtuu asian ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi jos siitä saa keskustella ja muutoksen toteuttamiseen saa osallistua. Kyseenalaistajia kannattaa kuunnella.

Monet vastaajat, jotka olivat aiemmalla työurallaan olleet henkilöarvioinneissa, kokivat henkilöarvioinnit joillain tapaa epäonnistuneiksi, huonon toteutuksen vuoksi. Mielestämme näitä ihmisiä kannattaa kuunnella mahdollisia henkilöarviointeja rakentaessa.

Mikäli X yhtiöt päätyvät käyttämään henkilöarviointeja kehityskeskustelujen pohjana, olisi tässä muutostilanteessa mielestämme tärkeää kuunnella mielipiteiden, näkemyksien ja kokemusten lisäksi myös tunteita ja purkaa niitä. Myös Mankan (2011, 104) mukaan muutosvastarinta on normaalia ja se kuuluu muutokseen. Sitä voidaan kuitenkin hälventää kuuntelemalla myös eriäviä mielipiteitä, pelkoja, vihantunteita ja kiukunpurkauksia. Ihminen ei toimi rationaalisesti muutostilanteessa vaan hänellä on myös tunteet. Hän miettii esimerkiksi miten hänelle käy, selviääköhän muutoksesta ja riittääkö hänen osaamisensa.

Tutkimustulosten mukaan X yhtiöiden henkilöstö haluaisi pääsääntöisesti ottaa henkilöarvioinnissa huomioon esimiehen arvioinnin sekä itsearvioinnin, ei niinkään 360-asteen arviointia, jossa myös kollegoiden näkemykset otetaan huomioon. Kvistin (2010, 145–146) mukaan suoritusarvioinnin tulisi tarjota työntekijälle mahdollisuus itsetutkiskeluun. Oppiminen syvenee kun henkilö arvioi omaa suoritustaan itse. Koska esimies näkee alaistensa toiminnasta vain yhden puolen, tulisi esimiehen oman arviointinsa lisäksi kerätä havaintoja ja mielipiteitä arvioitavan henkilön kollegoilta ja yhteistyökumppaneilta. Myös asiakkaalta voi saada arvokkaan kehitysidean työntekijän toimintaan. Arviointi tarjoaa tilaisuuden antaa ja saada syventävää palautetta. Suoritusarvioinneissa ei saisi ilmetä suuria yllätyksiä, vaan sen tulisi olla summausta aiemmin käydyistä keskusteluista. Jatkuva palaute suorituksista on ensiarvoisen tärkeää ja saa työntekijät tuntemaan, että heistä ja heidän kehittymisestään välitetään.

9 Yhteenveto

9.1 Kehitysideat

Kehitysidea 1, kehityskeskustelujen käyttöönotto X yhtiöissä

Tutkimuksemme tuloksien pohjalta, esitämme kehitysideana, että X yhtiöt ottaisivat käyttöön kehityskeskustelut jokaisessa yhtiössään. Kehityskeskustelujen hyödyn maksimoimiseksi ne kannattaisi järjestää mielestämme säännöllisesti, kahdesti vuodessa. Työntekijän tulisi saada etukäteen mietittäväksi joitakin teemoja ja kysymyksiä, jonka pohjalta kehityskeskustelut on helpommin ja sujuvammin käytävissä. Keskustelutilanne tulisi kuitenkin säilyttää mahdollisimman vuorovaikutteisena.

Kehityskeskustelujen päätarkoituksena olisi käydä kattavasti läpi työntekijän henkilökohtainen tilanne. Kehityskeskusteluissa tulisi käydä myös kaikki työhön ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät läpi, jolloin työntekijällä olisi myös mahdollisuus vaikuttaa asioihin kertomalla omia ajatuksiaan. Samalla työntekijä voi tuoda esille huomion arvoisia asioita yrityksestä ja sen toiminnasta sekä mahdollisista yrityksen kehitystarpeista mitä johto ei välttämättä ole osannut ottaa huomioon. Tällaiset huomiot voivat olla yritykselle hyvinkin arvokkaita toimivan strategian kannalta. Kehityskeskustelujen avulla voisi myös kartoittaa mahdollisia henkilöstön koulutustarpeita. Kartoitusten avulla työn tehokkuus ja taloudellisuus maksimoidaan myös yrityksen kannalta.

Kehityskeskustelut tulisi käydä lähimmän esimiehen kanssa, eikä yrityksen korkeamman johdon, saati ulkopuolisen henkilön kanssa. Näin kehityskeskustelut käytäisiin tehokkaammin, eivätkä ne veisi liikaa johdon aikaa, kun ne olisivat hajautettu useammalle henkilölle. X yhtiöissä ei tällä hetkellä ole selkeitä väliportaan esimiehiä, joille kehityskeskustelujen käymistä voisi hajauttaa.

X yhtiöiden tulee tarkkaan harkita henkilöarviointien käyttöönottoa. Harkinnassa tulisi ottaa huomioon, onko henkilöarvioinneista tarpeeksi hyötyä henkilöstölle ja yritykselle? Mitkä ovat henkilöarviointien tavoitteet ja kuinka ne toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti? Jos X yhtiöt ottavat henkilöarvioinnit käyttöön, tulee arviointimenetelmä

valita perusteellisesti ja henkilöstön tarpeiden mukaisesti. X yhtiöiden tulee myös koota asianmukainen työryhmä laatimaan ja toteuttamaan henkilöarviointeja.

Kehitysidea 2, esimiestahojen selkeyttäminen X yhtiöissä

Toisena kehitysideana ehdotamme, että X yhtiöt miettivät henkilöstöstrategiassaan organisaationsa selkeyttämistä ja vahvistamista esimiesten nimittämisellä ja keskijohdon rakentamisella. Esimiestahot ovat välttämättömiä jo tämän kokoisessa ja edelleen kasvavassa yrityksessä.

Kehitysidea 3, sähköisen tietopankin luominen X yhtiöissä

Koska kehityskeskustelut tulisi dokumentoida, X yhtiöiden olisi hyvä miettiä mahdollisimman käytännöllistä ja tehokasta dokumentointimenetelmää. Esimerkiksi sähköinen kehityskeskustelujen tietopankki voisi olla käytännöllinen suurien tietomäärien hallinnassa. Seuraavat tarpeellisen tutkimuksen aiheet X yhtiöissä voisivat olla kehityskeskustelujen toimivan rakenteen ja muokattavan rungon laatiminen sekä kehityskeskustelujen sähköisen tietopankin suunnittelu, sen luominen ja ylläpito.

Kehitysidea 4, tutkimuksen laajentaminen

Opinnäytetyömme keskittyi kartoittamaan kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarvetta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusta voi tarvittaessa laajentaa kattamaan myös johdon näkökulman. Ylimmälle johdolle voisi teettää esimerkiksi teemahaastattelun, jossa selvitettäisiin ylimmän johdon mielipiteitä ja asenteita kehityskeskusteluja ja henkilöarviointeja sekä niiden toteuttamista kohtaan.

9.2 Työn arviointi

Mielestämme opinnäytetyömme on onnistunut ja palvelee kohdeorganisaatiota hyvin. Koemme, että aihe oli toimeksiantajalle hyödyllinen, koska tutkimustuloksemme vastasivat hyvin tutkimusongelmaamme.

Käytimme teoreettisessa viitekehyksessä mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta, jota löytyi kiitettävästi. Aihe on selkeästi ajankohtainen organisaatioiden ja johtamisen tut-

kimuksessa sekä yritysmaailmassa. Sen vuoksi koemme, että tutkimuksemme on sovellettavissa tämän päivän johtamiskulttuuriin.

Valitsemamme tutkimusmenetelmä, eli kysely, osoittautui relevantiksi ja oikeaksi valinnaksi. Joitain kyselyn kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja olisi voitu hioa vieläkin enemmän, jotta vastaukset olisivat olleet tarkempia. Mielestämme saimme silti laajasti kattavia vastauksia, joten koemme, että se ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen pätevyyteen.

Vastauksien määrän ja korkean vastausprosentin johdosta, saimme paljon analysoitavaa tutkimusaineistoa. Analysoimme vastauksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta perusteellisesti, mikä teki tuloksista selkeitä sekä helposti sovellettavia mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin yrityksen strategiatyössä.

9.3 Oman oppimisen arviointi

Mielestämme suoriuduimme opinnäytetyöprosessista kiitettävästi. Vaikka opinnäytetyön aihe muuttui muutamaan kerran, olemme tyytyväisiä lopulliseen aiheeseen. Aihe oli mielenkiintoinen ja opimme paljon etenkin kehityskeskustelujen tärkeydestä ja merkityksestä yrityksen strategiatyössä. Erityisen mielekkääksi työn teki sen työelämälähtöisyys ja se, että saimme konkreettisesti työskennellä yrityksen avuksi.

Opimme paljon tutkimuksen teosta. Haasteellisimmaksi koimme tutkimusongelman määrittämisen sekä tutkimusaiheen rajaamisen. Sen sijaan lähdekirjallisuuden löytäminen oli suhteellisen helppoa ja opimme mielestämme valikoimaan lähteitä kriittisesti.

Kyselyn toteuttamisessa olisimme voineet paneutua vieläkin syvemmin esimerkiksi kyselyjen tekemisen oppaisiin. Onnistuimme mielestämme kuitenkin samaan aikaan vastaajaystävällisen kyselyn sen selkeän rakenteen vuoksi. Virhetulkintojen minimoimiseksi määrittelimme kyselyn keskeiset termit.

Opimme soveltamaan teoreettista viitekehystä kyselyn tuloksia analysoidessa. Tuloksia analysoidessa huomasimme, että olimme mielestämme paneutuneet lähdekirjalli-

suuteen hyvin. Kokonaisuudessa opinnäytetyö oli mielestämme pitkäaikainen oppimisprosessi, jossa sovelsimme aiemmin opittua ja opimme lisää tutkimuksen teosta, kohdeorganisaatiosta ja sen toimintakulttuurista sekä tutkimuksemme aihepiiristä.

Lähteet

Armstrong, M. & Baron, E. 2000. Performance management. The new realities. Chartered Institute of Personnel and Development. London. England.

Cohen, S. & Karatzimas, S. 2011. The role of the human resources department in budgeting: evidence from Greece. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15, 2, p. 147–166.

Drucker, P. 1999. Johtamisen haasteet. Werner Söderström Oy. Juva.

Juurakko, A., Kauhanen J. & Öhage U. 2012. Kulttuurista liiketoimintaa. Sananjuuri. Vaasa.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Werner Söderström Oy. Porvoo.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOY pro Oy. Juva.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus - miten tarttua muutokseen. Talentum Media Oy. Keuruu.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010. KvantiMOTV. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>.
Luettu: 15.9.2012.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus. Jyväskylä.

Pihlaja, J. 2006. Tutkielmalle vauhtia. Soceda. Vammala.

Robbins, S. & Judge, T. 2012. Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education Ltd. Essex. England.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. WSOY. Juva.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtamisen särmät. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Suomen psykologiliitto ry. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Toim. Honkanen, H. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Suomen psykologiliitto ry. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Toim. Honkanen, H. ja Nyman, K. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J., Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategia-vaikuttajaksi. WSOYpro Oy. Juva.

Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry & Toimihenkilöunioni TU ry. 2011. Palkkausjärjestelmä.

Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry & Toimihenkilöunioni TU ry. 2005: Suunnittelu- ja konsulttialan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet. Espoo.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro Oy. Helsinki.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Juva.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L., Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Viitala, R. 2005. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Keuruu.

Villiers, R. 2013. 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. *The International Journal of Management Education*, 11, p. 66-74.

Liitteet

Liite 1. Palkan määräytyminen SKOL ry:n mukaan

Toimihenkilön henkilökohtainen vähimmäispalkka muodostuu kolmesta tekijästä:

1. Toimen vaativuuteen perustuva palkanosa

Toimen vaativuus arvioidaan arviointijärjestelmällä. Arvioinnin perusteella toimi sijoittuu johonkin yhdeksästä vaativuusluokasta, joista jokaiselle on TESsissä sovittu tietty palkka. Tehtävän vaativuuden mukainen palkka eli TVL-palkkataulukko liitteessä 2.

Arvioinnin kohteena ovat:

- toimen luonne
- päätöstenteon vaikutukset
- vuorovaikutuksen vaativuus
- asema/itsenäisyys organisaatiossa

Arviointi toteutetaan käytännössä niin, että työpaikalla perustetaan arviointiryhmä, johon kuuluu mielellään ainakin työnantajan edustaja, sekä toimihenkilöiden luottamusmies. Arviointiryhmä hoitaa keskitetysti kaikkien toimihenkilöiden tehtävien vaativuuden arvioinnin. Arviointiryhmä perehtyy (tarvittaessa liittojen edustajien opastuksella) vaativuuden arviointijärjestelmän sisältöön ja järjestelmän käyttöön.

Arviointiryhmä laatii toimien kuvaukset, joista tulee käydä ilmi vähintään tehtäviin liittyvät vastuut, toimen sisältö sekä tehtäviin liittyvät yhteydet. Myös ne perusteet tulee kirjata ylös, joilla arviointiskaala on määritelty. Liitteenä 3. toimenkuvauslomakemalli.

2. Henkilökohtaisen palkanosan vähimmäismäärä

Henkilökohtaisen palkanosan tulee olla vähintään 3 % hänen hoitamansa tehtävän vaativuuden mukaisesta palkasta, eli sen mikä on kuvattu yllä.

Toimihenkilön henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttaa toimihenkilön pätevyys ja työsuoritus. Pätevyydellä tarkoitetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, joilla on merkitystä toimen suorittamiselle. Esimiesten on arvioitava pätevyys- ja suoritustekijöitä työpaikoilla järjestelmällisesti käyttäen arvioinnissa yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Arvioinneissa voi käyttää liiton laatimaa järjestelmää tai työnantaja voi laatia sellaisen itse.

Pätevyystekijöiden valinta ja painotus määritellään työpaikoilla yrityksen tavoitteista lähtien. Arviointiperusteet tulee olla kaikille selvillä. Järjestelmän täytyy olla selkeä, että sitä on riittävän helppo käyttää ja että pätevyystekijöitä voidaan muuttaa tilanteen mukaan. Pätevyyden arvioi esimies, mieluiten vähintään kerran vuodessa, esimerkiksi osana kehityskeskusteluita.

Pätevyyden ja suorituksen arviointiin sopivia tekijöitä, joiden avulla yrityksessä voidaan laatia arviointijärjestelmä (esimerkkejä):

Tehokkuus	Vastuullisuus	Taidot
tuloksellisuus	taloudellinen vastuu	ihmissuhdetaidot
laatu	esimiesvastuu	joustavuus
kehityskyky	viestintävastuu	kommunikointi
erityisosaaminen	säännöllisyys	monitaitoisuus
	huolellisuus	
	itsenäisyys	

Kun pätevyystekijät on valittu, on valittava käytettävä asteikko. Arviointi suoritetaan vertaamalla tehtävän asettamiin vaatimuksiin. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi pätevyysprofiilia, esimerkki liite 4.

Henkilökohtaisen palkanosan tulee puolen vuoden kuluessa työsuhteen alkamisesta tapahtuvan ensimmäisen pätevyiden arvioinnin jälkeen olla vähintään kolme prosenttia tehtävän vaativuuden mukaisesta palkasta. Yritys voi päättää kuinka suuri on keskimääräinen henkilökohtainen palkanosa ja katetaanko se kokonaan vai osittain pätevyidenluokituksella.

3. Mahdollinen palvelusvuosilisä

Palvelusajalla tarkoitetaan nykyisen työsuhteen yhtäjaksoista kestoaikaa. Palvelusvuosilisän suuruus määräytyy sen mukaan, kuinka paljon palvelusaikaa on kertynyt edellisen kuukauden loppuun mennessä. Yleensä palvelusvuosilisää maksetaan vasta yli 10 vuoden työsuhteista.

Liitot järjestävät tarvittaessa palkkausjärjestelmäkoulutuksia toimihenkilöiden ja työnantajien edustajille eri puolella Suomea.

Liite 2. Tehtävän vaativuuden mukainen palkka

1.12.2012 alkaen:

TVL-luokka	pisteet	TVL-palkka, euroa/kk	TVL-palkka, euroa/kk + 3 %
1	265...284	1 588	1 635
2	285...309	1 734	1 786
3	310...334	1 900	1 957
4	335...359	2 081	2 143
5	360...389	2 288	2 357
6	390...419	2 514	2 590
7	420...449	2 765	2 848
8	450...479	3 042	3 133
9	480...520	3 347	3 448

Paikallisesti voidaan sopia väliluokkien käytöstä.

(SKOL ry & TU ry 2011, 49)

Liite 3. Toimenkuvauslomakemalli

TOIMENKUVAUSMALLI

Toimi		
Toimen tarkoitus		
Päätehtävät	Tehtävän selvitys	Aikaosuus tarvittaessa %
Sijaisuudet		
Muut tehtävät		

Päivämäärä	
Toimihenkilön nimi	Esimiehen nimi
Toimihenkilön allekirjoitus	Esimiehen allekirjoitus
Harkinnan ja ratkaisujen luonne	

Ratkaisujen ja päätösten vaikutukset

Vuorovaikutus

Tehtävä- ja johtamisvastuu

TOIMENKUVAAKSEEN LIITTYVÄT SELOSTUKSET

Toimi	Toimen nimike tai pääasiallinen tehtävä
Toimen tarkoitus	Lyhyt selostus toimen tarkoituksesta, miksi toimi on olemassa.
Päätehtävät	Kuvaukset tehtävien sisällöstä, alle 5 %:n aikaosuuksien päätehtäviä ei kuvata.
Tehtävän selvitys	Tarvittaessa yksityiskohtaisemmat selvitykset tehtävien sisällöstä.
Aikaosuus – %	Tarvittaessa päätehtävien suorituksen vaatima aikaosuus koko toimen hoitamiseen käytetystä työajasta.
Sijaisuudet	Tiedossa olevat sijaisuustehtävät, joilla voi olla merkitystä luokituksen kannalta.
Muut tehtävät	Mahdolliset muut tehtävät, joilla voi olla merkitystä luokituksen kannalta.
Tiedot	Taidot tai ratkaisujen luonne.
Päätökset ja ratkaisut	Kuvaus, minkälainen vaikutus ratkaisuilla ja päätöksillä on yrityksen talouteen tai toimintaan sekä kuinka laajalle ratkaisut ja päätökset vaikuttavat toimipaikalla.
Vuorovaikutus	Kuvaus, minkälaisia neuvonnan, opastamisen ja motivoinnin sekä neuvottelu- ja yhteistyötaitojen vaatimuksia tehtävään sisältyy.
Johtaminen/asema	Kuvaus, minkälaista erilaisten näkökohtien käsittelyä ja yhteensovittamista tehtävään kuuluu ja kuinka itsenäinen ja laaja tehtävä on.

TOIMENKUVAAUSTEN LAADINTA

1. Selvitetään toimen tarkoitus eli miksi toimi on olemassa.
2. Laadinta
 - Selvitetään toimeen sisältyvät työt.
 - Yhdistetään samantyyppiset työt osatehtäviksi/tehtäviksi.
 - Yhdistetään samantyyppiset tehtävät yhdeksi tai useammaksi päätehtäväksi.
 - Käytetään kokonaisia lauseita, ei pelkkiä luetteloja.

TOIMENKuvausnäkökohtia

- kuvataan toimen todellinen sisältö
- kuvausten oltava selkeitä, jäsenneityjä ja yhdenmukaisia
- kuvauksissa ei saa käyttää (lainata) vaativuusmittarin tekstejä
- kuvataan päätehtävä (päätehtävät) ja siihen liittyvät tehtävät ja osatehtävät sekä selvitetään tarvittaessa aikaosuus %
- suosituksena on, että laadinta tapahtuu esimiehen ja toimihenkilön välisenä yhteistyönä.

TOIMENKuvauksen laadinta

Käytä sellaisia lauserakenteita ja ilmaisuja, jotka kuvaavat toimen vaativuutta.

Esimerkkejä verbeistä ja sanonnoista:

johtaa	sopii
päättää	tutkii
vastaa	luo
valvoo	muotoilee
huolehtii	kehittää
opastaa	vertailee
hoitaa	ratkaisee
arvioi	yhdistää
suunnittelee	valitsee
laatii	perehdyttää
neuvottelee	piirtää
tulkitsen	jne.
soveltaa	
jne.	

itsenäisesti

aloitteellisesti

vastuullisesti

harkiten

jne.

(SKOL ry & TU ry 2005, 23–26)

Liite 4. Pätevyysprofiili, esimerkki

Esimerkki pätevyysprofiilista: Henkilökohtaisen pätevyden ja työsuorituksen arviointi

Arvioitava: Suunnittelija N.N.					
Työn tulokset	KE	T	H	K	
	kommentit:				
- määrätietoisuus					
- onnistuminen					
- vastuun otto/kanto					
Yhteistyökyky	KE	T	H	K	
kommentit:					
- esimiehenä					
- alaisena					
- työtoverina					
- suhteessa asiakkaisiin					
- edellytysten luominen toisten					
- onnistumiselle					
Henkilökohtaiset ominaisuudet	KE	T	H	K	
kommentit:					
- monitaitoisuus					
- erityisosaaminen					
- paineensieto					
- joustavuus					
- kehittymishalukkuus					
Aktiivisuus	KE	T	H	K	
kommentit:					
- omatoimisuus					
- viestintä					
- aloitteellisuus					
Kokonaisarvio	KE	T	H	K	

Arvioinnin suoritti: (allekirjoitus)	Os.joht. T.T.
Päiväys	xx.xx.2005

Asteikko

- K = kiitettävä
- H = hyvä
- T = tyydyttävä
- KE = kehitettävä (ei täysin vastaa tehtävän asettamia vaatimuksia)

(SKOL ry & TU ry 2005, 14)

Liite 5. Kyselyn saatekirje

Hei,

opiskelemme HAAGA-HELLIA ammattikorkeakoulussa Johdon assistenttityön ja kielten koulutus -ohjelmassa, pääaineenamme organisaatiot, johtaminen ja henkilöstövoimavarat. Teemme nyt opinnäytetyötämme toimeksiantona X yhtiöille. Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää kehityskeskusteluiden ja henkilöstöarviointien tarve kasvavassa yrityksessä. Tällä kyselyllä keräämme aineistoa opinnäytetyöhömmä. Kysely tehdään nimettömänä ja se on lähetetty koko X yhtiöiden henkilöstölle. Kyselyyn vastaamiseen menee n. 5-10 minuuttia.

Kysely on aktiivinen 15.–28.10.2012, olethan ystävällinen ja vastaat tällä aikavälillä. Jokainen vastaus on äärimmäisen tärkeä!

<https://www.webpolsurveys.com/S/D1840060AB66C170.par>

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Yhteistyöterveisin,

Sanni Moilanen ja Hanna Ylönen

Henkilöstöarviointien ja kehityskeskusteluiden tarpeen kar- toittaminen X yhtiöissä

Hei,

opiskelemme HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa, pääaineenamme organisaatiot, johtaminen ja henkilöstövoimavarat. Teemme nyt opinnäytetyötämme toimeksiantona X yhtiöille. Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää kehityskeskusteluiden ja henkilöstöarviointien tarve kasvavassa yrityksessä. Tällä kyselyllä keräämme aineistoa opinnäytetyöhömmе. Kysely tehdään nimettömänä ja se on lähetetty koko X henkilöstölle. Kyselyyn vastaamiseen menee n. 5-10 minuuttia. Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Yhteistyöterveisin, Sanni Moilanen ja Hanna Ylönen

Taustatiedot

1. Sukupuoli *

- nainen
- mies

2. Ikä *

- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-64
- 65-69
- 70- enemmän

3. Yhtiö *

- Yhtiö A
- Yhtiö B
- Yhtiö C
- Yhtiö D

4. Koulutuksesi? *

5. Asemasi/työnkuvasi? *

6. Työurasi pituus X yhtiöissä? *

- alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-15 vuotta
- enemmän kuin 15 vuotta

7. Työurasi pituus kaiken kaikkiaan alalla?*

- alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-15 vuotta
- enemmän kuin 15 vuotta

8. Mihin seuraavista henkilökohtaiset tavoitteesi työssäsi liittyvät? Valitse max. kaksi tärkeintä vaihtoehtoa. *

- Palkkaan
- Työn haastavuuteen
- Työn sisältöön

Etenemiseen

Johonkin muuhun, mihin?

9. Toteutuvatko tavoitteesi työssäsi X yhtiössä? *

Kyllä tai tulevat todennäköisesti ajan kanssa toteutumaan

Ei

10. Voisiko kehityskeskusteluista olla hyötyä tavoitteidesi saavuttamisessa? *

kyllä

ei

en osaa sanoa

11. Viihdytkö työssäsi? *

Kyllä

Ei

12. Kohtaavatko yrityksen strategiset tavoitteet henkilökohtaisten tavoitteidesi kanssa? *

kyllä

ei

en tiedä yrityksen strategisia tavoitteita

Palautteen saaminen ja antaminen

13. Kuinka tarpeelliseksi koet henkilöstön ja esimiesten välisen palautteenannon? *

erittäin tarpeelliseksi

tarpeelliseksi

jokseenkin tarpeelliseksi

ei lainkaan tarpeelliseksi

14. Miltä alueilta haluaisit saada palautetta työssäsi? Valitse kolme sinulle tärkeintä vaihtoehtoa. *

- taloudellisuus
 - laatu
 - kehityskyky
 - erityysoaaminen
 - vastuullisuus
 - huolellisuus
 - itsenäisyys
 - oma-aloitteisuus
 - ihmissuhdetaidot
 - joustavuus
 - kommunikointi
 - monitaitoisuus
 - organisointikyky
 - tehokkuus
 - tietotaito
 - tiimityöskentely
 - sosiaaliset taidot sidosryhmien kesken
 - paineensietokyky
 - jokin muu, mikä?
 -
-

15. Mikä mielestäsi on paras tapa antaa/saada palautetta ja vaikuttaa asioihin työssäsi? *

- säännölliset kehityskeskustelut
- sähköpostit
- suora päivittäinen palaute
- jokin muu, mikä?

16. Koetko saavasi äänesi/mielipiteesi kuuluville työssäsi X yhtiöissä? *

- kyllä
- ei

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä, alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia säännöllisin välein käytäviä keskusteluja. Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen aste. Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen henkilöstöhallintoa.

17. Kuinka tarpeellisina koet kehityskeskustelut? *

- erittäin tarpeellisina
- tarpeellisina
- jokseenkin tarpeellisina
- en lainkaan tarpeellisina

18. Pitäisikö mielestäsi kehityskeskusteluja järjestää? *

- säännöllisesti
- tarpeen mukaan
- ei lainkaan

19. Jos kehityskeskustelut järjestettäisiin säännöllisesti, kuinka usein ne tulisi mielestäsi järjestää? *

- useammin kuin 2 kertaa vuodessa
- 2 kertaa vuodessa
- kerran vuodessa
- harvemmin

20. Tulisiko kehityskeskustelujen mielestäsi edetä *enemmän* asetelmalla: *

- sinä kyselet, esimies vastaa
- esimies kyselee, sinä vastaat
- vuorovaikutteinen keskustelu

21. Onko kehityskeskusteluiden tarkoitus mielestäsi (valitse kolme parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa): *

- työilmapiirin parantaminen
- antaa ja saada palautetta työstä
- esimiehen yksinpuhelu
- oppia tuntemaan esimies/alainen
- pakollinen ja turha tilaisuus
- olla osa hyvää henkilöstöstrategiaa
- tarpeellinen
- palkan tarkistuksen työkalu
- motivoida
- mahdollisesta etenemisestä neuvottelu
- mahdollisista työskentelyyn liittyvistä ongelmista puhuminen
- työhyvinvoinnin lisääminen ja työskentelyn laadun parantaminen
- työtehtävien haasteellisuuden tarkastaminen
- työtehtävien tarkastaminen
- jokin muu, mikä?

22. Miten kehityskeskustelut tulisi mielestäsi toteuttaa? *

- Työntekijä arvioidaan etukäteen, ennalta laaditun henkilöstöarvioinnin pohjalta ja kehityskeskusteluissa tulokset käydään läpi (muodollinen)
- Työntekijä saa etukäteen mietittäväkseen joitain teemoja ja kysymyksiä, joiden pohjalta kehityskeskustelu käydään (vähemmän muodollinen)
- Täysin vapaamuotoisesti keskustellen ilman ennakkotoimenpiteitä (epämuodollinen)

Henkilöstöarviointi

Henkilöstöarvioinnilla tarkoitetaan toimenpidettä, jossa työntekijän ominaisuuksia, taitoja, kykyjä ym. arvioidaan erilaisilla menetelmillä. Arvioinnin kohteet voidaan esimerkiksi pisteyttää ja sijoittaa tiettyyn asteikkoon. Henkilöstöarvioinnin tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluiden runkona.

23. Jos kehityskeskusteluja edeltäisi henkilöstöarviointi, tulisi siinä arvioida: *

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei osaa sanoa	jokseenkin sama mieltä	täysin sama mieltä
tuloksellisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskykyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erityisosaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vastuullisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
huolellisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itsenäisyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma-aloitteisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ihmissuhdetaitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joustavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunikointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
monitaitoisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisointikykyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehokkuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tietotaitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimityöskentelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sosiaalisia taitoja sidosryhmien kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

paineensietokykyä

24. Tulisiko mielestäsi henkilöstöarviointia käyttää (voit valita useamman vaihtoehdon): *

palkan perusteena

työmotivaation nostattajana

etenemisen perusteena

kehityskeskustelun runkona

koulutustarpeen kartoittajana

jonakin muuna, minä?

25. Pitäisikö mielestäsi koko henkilöstöä arvioida: *

samalla asteikolla

yksilöllisesti

26. Pitäisikö mielestäsi henkilöstöarvioinnin tuloksien vaikuttaa palkkaan? *

kyllä

ei

ainoastaan nostavasti

27. Oletko aiemmin ollut työurallasi yrityksessä/organisaatiossa, jossa on ollut käytössä jokin henkilöstöarviointimenetelmä? *

kyllä

ei

28. Mitä arviointimenetelmää yritys/organisaatio käytti?

29. Koitko arviointimenetelmän hyödylliseksi? Perustele vastauksesi?

30. Jos henkilöstöarvioinnit otettaisiin käyttöön organisaatiossasi, pitäisikö ne mielestäsi toteuttaa (voit valita useamman vaihtoehdon): *

- itsearviointina
- esimies arvioi
- kollega/t arvioi