



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

LOTTA SALMELA

# **Kehityskeskustelumallin luominen organisaation käyttöön**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Salmela, Lotta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä marraskuu 2022
	Sivumäärä 70 + 24	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Kehityskeskustelumallin luominen organisaation käyttöön</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan yamk tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Hämeenkyrön kunta. Tavoitteena oli organisaation kehityskeskustelujen käymisen nykytilan ja vallitsevien toimintatapojen selvittäminen, kehityskeskusteluja koskevien odotusten ja tarpeiden selvittäminen sekä kehityskeskustelumallin luominen organisaation ja esihenkilöiden tueksi. Aihetta käsiteltiin esihenkilöiden ja organisaation johdon näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys muodostui kahdesta teoreettisesta näkökulmasta: kehityskeskustelusta ja organisaation strategisten tavoitteiden sisällyttämisestä kehityskeskusteluihin. Opinnäytetyön teoriaosassa määriteltiin kehityskeskustelu ja sen osatekijät sekä keskustelujen merkitys organisaatiolle ja esihenkilölle. Teoriaosuudessa käsiteltiin lisäksi organisaation strategiaa käsitteenä, strategiaa osana organisaation johtamisjärjestelmää ja strategisten tavoitteiden sisällyttämistä kehityskeskusteluihin.</p> <p>Lähestymistapa opinnäytetyössä oli tapaustutkimus, mutta se sisälsi lisäksi vahvasti konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä ja dokumenttianalyysiä. Kyselyjä tehtiin kaksi: esihenkilöille ja organisaation johdolle. Dokumenttianalyysiä käytettiin organisaatiossa tuotettujen kehityskeskusteluja koskevien dokumenttien analysointiin.</p> <p>Tutkimustuloksena saatiin kuvattua organisaation kehityskeskustelujen käymisen nykytila ja toimintatavat sekä esihenkilöiden ja organisaation johdon tarpeet ja tavoitteet kehityskeskusteluille. Opinnäytetyön tuloksena organisaatiolle laadittiin kehityskeskustelumalli esihenkilön kehityskeskustelujen käymisen tueksi ja organisaation johdon kehityskeskusteluille asettamien tavoitteiden toteutumiseksi.</p>		
<a href="#">Asiasanat</a> kehityskeskustelu, johtaminen, strategia, tavoite		

Author(s) Salmela, Lotta	Type of Publication Master's thesis	Date November 2022
	Number of pages 70 + 24	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Developing the model documentary of development discussions to organization</b>		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
<p>Abstract</p> <p>The theses was commissioned by the municipality of Hämeenkyrö. The goal was to find out the current state of the organization's development discussions and the prevailing methods of operation, to find out the expectations and needs regarding development discussions, and to create a development discussion model to support the organization and the managers. The topic was discussed from the point of view of the managers and the organization's management.</p> <p>The reference framework of the thesis consisted of two theoretical aspects: the development discussion and the inclusion of the organization's strategic goals in the development discussions. The theory part of the thesis defined the development discussion and its components, as well as the importance of the discussions for the organization and the managers. In addition, the theory part dealt with the organization's strategy as a concept, strategy as a part of the organization's management system, and the inclusion of strategic goals in development discussions.</p> <p>The approach in the thesis was a case study, but it also strongly contained the features of constructive research. Survey and document analysis were used as research methods. Two surveys were conducted: for managers and the management of the organization. Document analysis was used to analyze documents about development discussions produced in the organization.</p> <p>As a result of the research, the current state and operating methods of the organization's development discussions were described, as well as the needs and goals of the managers and the organization's management for development discussions. As a result of the thesis, a development discussion model was drawn up for the organization to support the development discussions of the managers and to achieve the goals set by the management of the organization for the development discussions.</p>		
<p><u>Key words</u>          Development discussion, management, strategy, objective</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	6
2.1 Kohdeorganisaatio.....	6
2.2 Opinnäytetyön tausta.....	9
2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
2.4 Viitekehys .....	12
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	15
3.1 Tutkimuksen lähestymistapa.....	15
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	17
3.2.1 Dokumenttianalyysi.....	17
3.2.2 Kyselytutkimus .....	18
4 STRATEGISET TAVOITTEET OSANA KEHITYSKESKUSTELUA.....	20
4.1 Strategia.....	20
4.2 Strategia osana johtamisjärjestelmää .....	21
4.3 Strategian sisällyttäminen osaksi kehityskeskustelua .....	22
5 KEHITYSKESKUSTELU .....	25
5.1 Kehityskeskustelun tavoite.....	25
5.2 Kehityskeskustelun merkitys organisaatiossa .....	26
5.3 Kehityskeskustelun laadukas toteutus.....	29
5.4 Kehityskeskustelun vaiheet .....	31
5.4.1 Valmistautuminen kehityskeskusteluun .....	32
5.4.2 Kehityskeskustelutilanne .....	34
5.4.3 Kehityskeskustelun jälkeen .....	38
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
6.1 Dokumenttianalyysit .....	40
6.2 Kyselytutkimukset.....	44
6.2.1 Kyselytutkimus I esihenkilöille .....	45
6.2.2 Kyselytutkimus II johtoryhmälle.....	58
6.3 Luotettavuuden arviointi .....	63
7 KEHITYSKESKUSTELUMALLI ORGANISAATIOLLE.....	65
8 POHDINTA .....	68
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Hyvin suunnitelluista ja toteutetuista kehityskeskusteluista on suurta hyötyä organisaation johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille. Esihenkilöille kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden pysähtyä työntekijän kuulemiseen ja antaa palautetta hänen suoriutumisestaan. Hän saa kehityskeskustelun kautta arvokasta tietoa työntekijöidensä tyytyväisyydestä, työyhteisön tilasta, kehittymishaluista ja ideoista. Kehityskeskustelut ovat esihenkilölle mahdollisuus saada myös palautetta omasta suoriutumisestaan. Kehityskeskustelussa työntekijä saa tietoa organisaation tilasta, tavoitteista ja johdon näkemyksistä. Työntekijän rooli selkeytyy, kun hän saa palautteen työstään ja hänelle sovitaan selkeät tavoitteet. Hän saa mahdollisuuden kertoa esihenkilölleen työstään, jaksamisestaan ja kehitystoiveistaan, sekä saa mahdollisuuden antaa palautetta ja keskustella asioista omasta näkökulmastaan.

Kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää. Ne toimivat organisaatiossa strategisena johtamisen välineenä, jonka avulla on mahdollista tuoda henkilöstölle esille organisaation näkökulmasta olennaisia asioita ja tavoitteita. Keskustelujen avulla organisaatiolla on mahdollisuus saada tietoja henkilöstöltä ja niiden avulla kehittää organisaatiota. Kehityskeskusteluihin käytetään runsaasti organisaation resursseja. Jotta kehityskeskusteluista saataisiin paras mahdollinen hyöty resurssien käyttöön suhteutettuna, tulee pohtia, millainen keskusteluprosessi palvelee parhaiten organisaatiota, johtamista ja tavoitteita.

Kohdeorganisaatiossa oli havaittu, että kehityskeskusteluja käydään vähän asetettuun tavoitteeseen nähden. Esihenkilöiden kokemus keskustelujen hyödyllisyydestä vaihteli ja tavoitteet keskusteluille olivat osin epäselviä. Ohjeistus ja keskustelurunkona toiminut lomake kaipasivat uudistusta. Tutkimuksessa ilmeni, että organisaation esihenkilöt pitävät kehityskeskustelua arvokkaana ja tärkeänä asiana. Esihenkilöt kuitenkin tarvitsevat organisaation tukea ja ohjeistusta. Organisaation ja esihenkilöiden tuoksi on opinnäytetyön tuloksena laadittu kehityskeskustelumalli. Mallin avulla organisaatioon on mahdollista muodostua kehityskeskusteluprosessi, josta hyötyvät esihenkilöt, työntekijät, johto ja organisaatio.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Hämeenkyrön kunta. Kunnan palvelutuotanto on hyvin moninaista ja kohdeorganisaatio esitellään tässä siltä osin, kun lukijalle on tarpeellista opinnäytetyön aiheen ja merkityksen ymmärtämiseksi. Opinnäytetyön aiheena ja siten kehittämisen kohteena on Hämeenkyrön kunnassa esihenkilön ja työntekijän välillä käytävät kehityskeskustelut, niiden sisältö, annettu ohjeistus ja merkitys organisaatiossa.

Hämeenkyrön kunta sijaitsee Luoteis-Pirkanmaalla, noin 35 km etäisyydellä Tampereesta. Asukasluku Hämeenkyrön kunnassa vuoden 2021 lopussa oli 10 335. Väestömäärä on ollut kunnassa nouseva aina vuoteen 2016 saakka, mutta siitä lähtien väestömäärä on laskenut muutamalla kymmenellä hengellä vuosittain. Kunnan väestömäärän kasvutavoite on toteutumaa suurempi. Kuntien mediaanikoon ollessa 5 967 asukasta vuonna 2021, Hämeenkyrön kunta kuuluu Suomen suurempien kuntien puoliskoon.

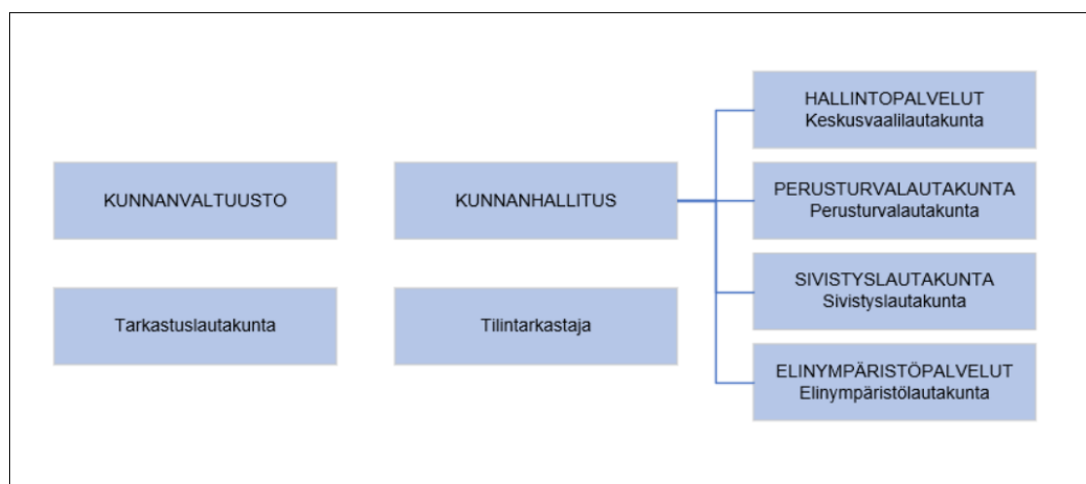
Kuntien hallinnon ja talouden järjestämisestä sekä kunnan toiminnasta säädetään Kuntalaissa. Kuntalaki 410/2015, 2 § 7 mukaan kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädettyt tehtävät. Laissa säädetään myös siitä, milloin tehtäviä on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (lakisääteinen yhteistoiminta). Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. (Kuntalaki 410/2015.)

Hämeenkyrön kunnan palveluksessa oli palvelussuhteessa 2021 vuoden lopussa yhteensä 735 työntekijää, joista vakituisia viran- ja toimenhaltijoita sekä tuntipalkkaisia työntekijöitä oli 578. Vakituisten henkilöstön määrä on ollut edeltävinä vuosina kasvussa, mutta kasvu taittui vuonna 2021. Vapautuvien virkojen ja tehtävien kohdalla harkitaan eri vaihtoehtoja viran tai toimen täytölle. Joissakin ammattiryhmissä on ilmennyt myös rekrytointihaasteita. (Hämeenkyrön kunnan tilinpäätös 2021.) Esihenkilöasemassa olevia henkilöitä työskenteli kunnassa 44 vuonna 2021 (Hämeenkyrön

kunnan henkilöstökertomus 2021). Kunnassa laaditaan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä erillinen henkilöstökertomus.

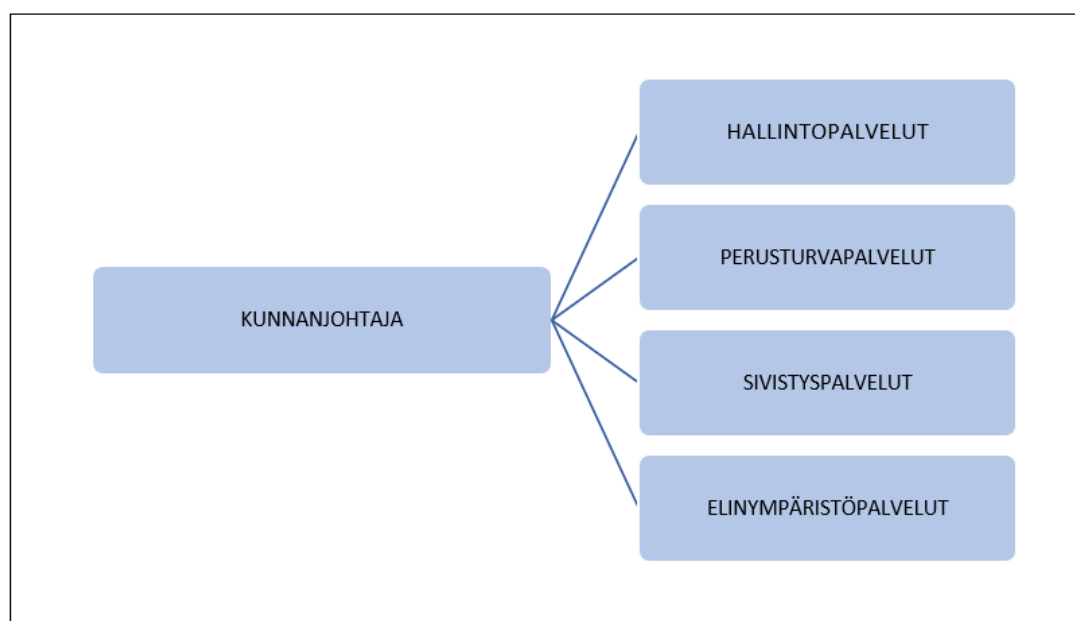
Kunnassa on laadittu kuntastrategia vuonna 2018 nimeltään ”Menestyvä Hämeenkyrö 2030”, jossa on määritelty muun muassa kunnan strategiset pitkän aikavälin tavoitteet. Kuntastrategia on kunnan, sen asukkaiden ja yrittäjien yhteistyön reittikartta, joka kertoo yhteisesti valitut päämäärät. Päämäärät jaetaan ajankohtaisiksi avaintavoitteiksi. Kuntastrategian avaintavoitteiden perusteella valmistellaan vuosittain talousarvioon toteutettavat konkreettiset toimenpiteet ja niiden mittarit. (Hämeenkyrön kuntastrategia, Menestyvä Hämeenkyrö 2030.)

Kunta on julkinen organisaatio ja siten kunnassa on kaksi eri päätöksentekoultuvuutta. Luottamushenkilöistä koostuvat päätöksentekoelimet, sekä viranhaltijaorganisaatio. Hämeenkyrön kunnanvaltuustoon kuuluu 35 jäsentä, jotka on valittu kunnallisvaaleissa valtuustokaudeksi vuosille 2021-2024. Kunnanvaltuusto on valinnut kunnanhallituksen ja nimittänyt lautakunnat (perusturva-, sivistys-, elinympäristö-, keskusvaali-, tarkastuslautakunta). Lisäksi kunnassa toimii jaostoja (lupajaosto, tiejaosto, perusturvalautakunnan jaosto ja henkilöstöjaosto) sekä vaikuttamistoimieliminä vammaisneuvosto, vanhusneuvosto ja nuorisovaltuusto. Kaikkien toimielimien jäsenet ovat luottamushenkilöitä. Viranhaltijaorganisaatio voidaan kuvata Hämeenkyrön kunnassa Kuvio 1. mukaisesti.



Kuvio 1. Hämeenkyrön kunnan luottamushenkilöorganisaatio (Hämeenkyrön kunnan tilinpäätös 2021)

Luottamushenkilöistä koostuvien toimielimien rinnalla kunnassa operatiivista toimintaa toteuttaa viranhaltijaorganisaatio. Kunnan operatiivista toimintaa johtaa kunnanjohtaja. Kunnan lukuisat lakisääteiset ja niitä täydentävät muut palvelut ovat kunnan organisaatiossa jaettu neljään palvelualueeseen toiminnan luonteen mukaisesti. Palvelualueet ovat hallintopalvelut, perusturvapalvelut, sivistyspalvelut ja elinympäristöpalvelut. Palvelualueita johtavat palvelujohtajat. Viranhaltijaorganisaatio voidaan kuvata Hämeenkyrön kunnassa Kuvio 2. mukaisesti.



Kuvio 2. Hämeenkyrön kunnan viranhaltijaorganisaatio (Hämeenkyrön kunnan tilinpäätös 2021)

Kullakin palvelualueella palvelujohtajan alaisuudessa toimii operatiivinen organisaatio toteuttamassa palvelualueen tehtäviä. Organisaatio on muodostettu palvelualueiden alaisuudessa olevista vastuualueista ja osavastuualueista. Hämeenkyrön kunnassa on käytössä pääosin perinteinen linjaorganisaatio, jota palvelualuejako kuvastaa. Osin voidaan kuitenkin erottaa matriisiorganisaation piirteitä. Tällaisia matriisiorganisaation mukaisia toimintoja kunnassa ovat esimerkiksi palvelualueet läpäisevä strategia-työ, hyvinvointityö sekä monet tukipalvelut.

Kunnan johtoryhmään kuuluvat kunnanjohtaja, palvelujohtajat, elinkeinojohtaja, henkilöstöpäällikkö ja kunnanhallituksen puheenjohtaja. Johtoryhmä ei ole kunnan päätöksentekuelin, vaan operatiivinen johtoelin, jonka tehtävänä on linjata toimintaa, ohjeistaa ja johtaa kunnan operatiivista toimintaa.

## 2.2 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön tekijä toimii kohdeorganisaatiossa hallintopalvelujen palvelualueella, laskentapalvelujen osavastuualueella laskentapäällikön virassa. Opinnäytetyön aiheesta on keskusteltu kunnan henkilöstöpäällikön ja talousjohtajan kanssa. Kehityskeskusteluja käydään kunnassa pääsääntöisesti kolmella tasolla: johtoryhmässä, vastuualueilla ja osavastuualueilla. Kehityskeskustelujen tulisi olla jokaisella tasolla yksi esihenkilön työkalu ja johtamisen väline, jonka avulla esihenkilö ohjaa työtä ja työntekijöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Keskusteluissa kävi ilmi, että tämä kirjoittamaton tavoitetila merkityksellisistä ja hyödyllisistä kehityskeskusteluista ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Kunnassa on havaittu, että kehityskeskusteluja ei käydä määrällisesti riittävästi tavoitteeseen nähden. Kehityskeskustelujen käymisestä ei ole varsinaista ohjeistusta ja aiheita ei ole vakioitu. Siitä syystä keskustelujen sisällöissä on tulkittu olevan eroavaisuutta keskenään, keskustelujen tavoitteet ovat esihenkilökohtaisia ja keskustelujen merkityksellisyyden kokemuksessa on parannettavaa. Lisäksi esihenkilöiden kehityskeskustelun käymisen taidot vaihtelevat ja kokemus niiden hyödyllisyydestä tai tarpeellisuudesta vaihtelevat. Kehityskeskustelujen dokumentointivälineenä käytössä olevan henkilötietojärjestelmän sähköisen lomakkeen käyttökelpoisuutta on myös kritisoitu. Edellä mainitut havainnot on tehty keskustelemalla henkilöstöpäällikön kanssa sekä tarkastelemalla kunnan henkilöstökertomuksia ja aiemmin toteutettuja henkilöstötutkimuksia. Samankaltaiset huomiot ovat lisäksi käyneet ilmi eri yhteyksissä, kuten epävirallisissa esihenkilöiden välisissä keskusteluissa ja johdon sekä luottamushenkilöiden puheenvuoroissa.

Kunnassa laaditaan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä erillinen henkilöstökertomus. Kunnan henkilöstökertomuksessa 2020 todetaan, että ”kehityskeskustelut ovat tärkeä osa toiminnan suunnittelua ja johtamista. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja mahdollisuus vuosittain käytävään kehityskeskusteluun joko yksilötasolla tai ryhmänä.”

(Henkilöstökertomus 2020.) Kehityskeskustelujen määrälliseksi tavoitteeksi on näin ollen asetettu 100 %, kun jokaisella työntekijällä on lähtökohtaisesti oikeus keskusteluun vuosittain esihenkilönsä kanssa.

Keskustelujen käyntiastetta seurataan vuosittain. Käydyt kehityskeskustelut kirjataan käydyksi henkilötietojärjestelmään. Kunnassa käytössä olevan henkilötietojärjestelmän nimi on Populus. Vuonna 2020 henkilöstökertomuksen mukaan esihenkilöt olivat käyneet 53 % tavoitteena olleista kehityskeskusteluista. Laskennallisesta tavoitteesta on jääty lähes puoleen. Kehityskeskustelujen käyntiprosentin laskentaan vaikuttaa kuitenkin useat seikat, jotka tulee ottaa huomioon. Käyntiprosentin laskennassa on otettu mukaan vain esihenkilöt, jotka ovat toimineet tehtävässään koko vuoden. Henkilötietojärjestelmään ei välttämättä ole kirjattu valmiiksi kaikkia kehityskeskusteluina käytyjä keskusteluja. Erityisesti ryhmäkeskustelut ovat voineet jäädä merkitsemättä kokonaan tai ne on merkattu vain yhdeksi käydyksi keskusteluksi. Näin ollen käytyjä kehityskeskusteluja on todellisuudessa suoritettu henkilötietojärjestelmään kirjattua enemmän. Samoin on huomattava, että esihenkilön alaisuudessa olevien työntekijöiden lukumäärän laskennassa on huomioitu vain vakituiset työntekijät. Tällaisessa tapauksessa työntekijä näkyy esihenkilön henkilöstölukumäärässä, vaikka hän olisi työpaalla esimerkiksi perhe- tai sairauslomalla. Tällöin keskustelua ei olisi ollut mahdollista käytännössä toteuttaa. Määräaikaisia ja sijaisia ei ole huomioitu työntekijämäärissä. (Henkilöstökertomus 2020.)

Taulukossa 1. on esitetty tietoja kehityskeskustelujen käyntiasteista kunnassa. Tiedot perustuvat henkilöstökertomuksiin vuosilta 2017–2021. Taulukon tiedot ovat koottuja, eikä käyntiastetta voi laskea suoraan taulukon tiedoista esihenkilöiden ja työntekijämäärän suhteena. Vuonna 2021 henkilöstökertomuksessa on todettu, että luotettavaa tietoa käytyjen kehityskeskustelujen määrästä ei saada henkilötietojärjestelmästä, minkä vuoksi tietoa ei myöskään raportoida henkilöstökertomuksessa. (Henkilöstökertomus 2021.) Taulukosta voidaan havaita, että kehityskeskustelujen käyntiaste on ollut alle 50 % useana tarkasteluvuonna.

Taulukko 1. Tietoja kehityskeskustelujen käyntiasteesta Hämeenkyrön kunnassa

Vuosi	Palvelussuhteiden määrä 31.12.	Esihenkilötyössä henkilöitä	Kehityskeskustelujen käyntiaste
2017	729	45	35,50 %
2018	741	43	56,70 %
2019	721	52	42,70 %
2020	750	43	53,00 %
2021	735	44	-

Kunnassa on havaittu, että kehityskeskusteluja ei käydä määrällisesti riittävästi, keskustelujen aihepiireissä on tarkennettavaa, keskustelujen tavoitteet ovat epäselviä ja keskustelujen merkityksellisyyden kokemuksessa on parannettavaa. Lisäksi esihenkilöiden kehityskeskustelun käymisen taidot vaihtelevat ja kokemus niiden hyödyllisyydestä tai tarpeellisuudesta vaihtelee suuresti. Kehityskeskustelujen tukena ja dokumentointivälineenä käytettävän henkilötietojärjestelmä Populuksen sähköisen lomakkeen käyttökelpoisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tulee myös tarkastella ja lomaketta kehittää. Kunnan henkilöstöpäällikön sekä talousjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella opinnäytetyön aiheeksi ja organisaatiolle hyödylliseksi kehittämisen kohteeksi valittiin kunnan kehityskeskustelut, edellä mainituista havainnoista ja todetuista haasteista johtuen.

### 2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin organisaation kehityskeskustelujen nykytilan ja vallitsevien toimintatapojen selvittäminen, kehityskeskusteluja koskevien odotusten ja tarpeiden selvittäminen sekä kehityskeskustelumallin luominen organisaation ja esihenkilön tueksi keskustelujen käymiseen. Opinnäytetyössä tavoitteena on lisäksi selvittää, miten organisaation strategiset tavoitteet voidaan saada osaksi kehityskeskusteluja ja siten tuottaa lisäarvoa organisaatiolle kehityskeskusteluista. Opinnäytetyössä tavoitteita käsitellään esihenkilön ja organisaation johdon näkökulmasta.

Opinnäytetyön konkreettisena tuloksena syntyy organisaation käyttöön kehityskeskustelumalli. Kehityskeskustelumalli on dokumentti, jossa kerrotaan muun muassa peri-

aatteet, sisällöt, toimenpiteet ja aikataulu, miten Hämeenkyrön kunnassa käydään kehityskeskusteluja. Dokumenttiin sisältyy myös lomakepohja, jota kehityskeskusteluissa tulisi käyttää. Dokumentti on kokonaisuudessaan malli Hämeenkyrön kunnan kehityskeskusteluille ja sen tarkoituksena on tukea esihenkilöä kehityskeskustelujen käymisessä. Kehityskeskustelumallin tarkoituksena on myös lisätä kehityskeskustelujen merkitystä ja arvoa organisaation kaikilla tasoilla. Edellä mainittujen tavoitteiden ohessa määrällisenä tavoitteena, voidaan tulevaisuudessa pitää käytyjen kehittämiskeskustelujen määrän lisäämistä kohti organisaatiossa asetettua tavoitetasoa. Tämän tavoitteen yhteydessä tulee huomioida, että käytyjen keskustelujen määrä ei kerro keskustelujen laadusta tai vaikuttavuudesta. Siitä syystä määrällinen tavoite ei saa olla ainoa tai määräävä tavoite.

Päätutkimuskysymys on:

- Millainen materiaali tukee organisaatiota ja esihenkilöä kehityskeskustelujen käymisessä?

Apututkimuskysymyksiä ovat:

- Miten kehityskeskustelut toteutuvat organisaatiossa tällä hetkellä?
- Mitkä ovat onnistuneen kehityskeskustelun elementit?
- Miten organisaation strategiset tavoitteet tulevat osaksi kehityskeskusteluja?

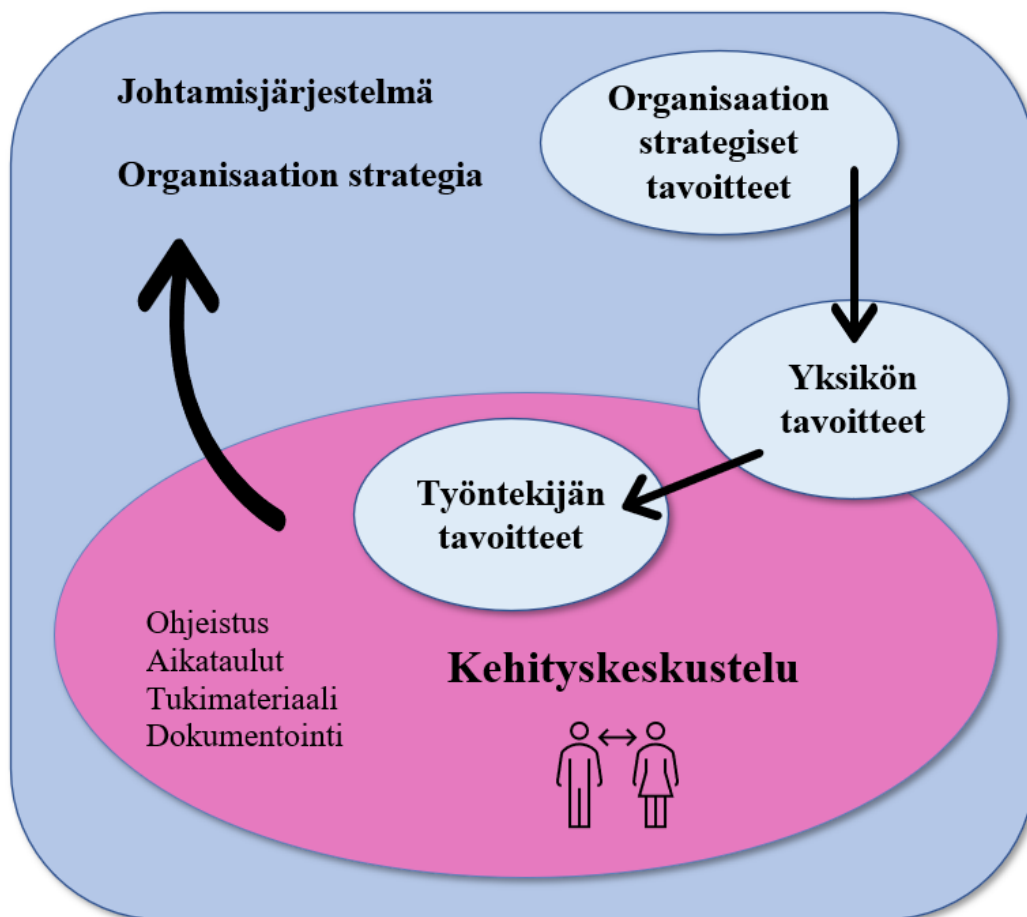
## 2.4 Viitekehys

Viitekehyksessä esitellään tutkittavaan ilmiöön olennaisesti sisältyvät elementit ja se esittelee elementtien väliset suhteet. Viitekehysten avulla pyritään esittämään ja kiteyttämään tiiviisti käsiteltävä ilmiö ja siihen vaikuttavat seikat. (Sydänmaanlakka 2015, 203.) Viitekehyksessä esitetään tutkimukseen liittyvät teoreettiset osa-alueet, ja tutkittava ilmiö sijoitetaan sellaisiin käytännön yhteyksiin, joissa tutkimus toteutetaan. Tästä syntyy viitekehysten kokonaisuus. (Heikkilä 2014, 24.) Tässä opinnäytetyössä viitekehys muodostuu kehityskeskustelusta ja organisaation strategisista tavoitteista. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 3.

Strategialla tarkoitetaan organisaation toimintaa ja ajattelua ohjaavaa suunnitelmaa, joka on tarkoitus toteuttaa (Sydänmaanlakka 2015, 128). Strategian tarkoitus on luoda johdonmukaisuutta organisaation toimintaan ja ohjata valintoja siten, että strategiassa asetetut tavoitteet toteutuvat. Toteutuakseen strategiat edellyttävät laajaa keskustelua organisaatiossa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 122.)

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen ennakolta sovittu ja suunniteltu ammatillinen keskustelu, jolla on päämäärä ja sen toteutusta leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys (Autio, Juuti & Wink 2010, 167). Kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden organisaation jäsenille ymmärtää strategiassa valittuja kehityssuuntia ja seurata strategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumista (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 36). Organisaation näkökulmasta yksi kehityskeskusteluja ohjaava merkittävä tekijä tulee olla organisaation strategiset tavoitteet. Strategisten tavoitteiden tulee ohjautua kehityskeskusteluissa yhdeksi keskeiseksi ja läpileikkaavaksi teemaksi. Strategiset tavoitteet antavat esihenkilölle suunnan alemman yksikön tavoitteisiin, jotka tulee heijastua kehityskeskustelussa työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

Strategisten tavoitteiden lisäksi esihenkilölle merkittäviä tekijöitä kehityskeskustelujen käymisessä ovat kehityskeskustelulle annettu organisaation ohjeistus, aikataulu, tukimateriaali ja keskustelujen dokumentointi. Nämä antavat esihenkilölle rungon, jonka pohjalta kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet on mahdollista ymmärtää oikein ja saavuttaa ne.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys

Kehittyäkseen organisaation tulee kyetä hyödyntämään kehityskeskusteluista saatua informaatiota. Kehityskeskusteluprosessi on jatkumo, josta saatua tietoa tulee hyödyntää johtamisjärjestelmän ja tulevaisuuden strategisten tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa.

Kokonaisuutena onnistunut kehityskeskusteluprosessi vaatii molemminpuolista panosta sekä työntekijältä että esihenkilöltä. Myös molemmat osapuolet hyötyvät keskusteluista monin tavoin. Lukijan on hyvä tiedostaa, että kehityskeskusteluja tarkastellaan tässä viitekehyksessä esihenkilön ja organisaation johdon näkökulmasta. Työntekijän osuutta ja roolia kehityskeskusteluissa sivutaan vain siltä osin kuin se kokonaiskuvan hahmottamiseksi on välttämätöntä.

## 3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tapaustutkimuksen perimmäinen tavoite on tutkittavan ilmiön kuvaaminen. Tapaustutkimuksessa kohteena on yleensä yksi tapaus, jokin ilmiö tai asia, josta halutaan tietoa ja ymmärrys. Tapaustutkimuksen kohde voi olla ryhmä tai yhteisö ja niiden jokin prosessi. Kohde voi myös muodostua pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125-126.) Tapaustutkimuksen kohdeilmiö on aina tämänhetkinen ilmiö. Tutkimus suoritetaan siinä ajassa ja paikassa, jossa ilmiö esiintyy, vaikka tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan aiemmin kirjoitettuja kirjallisia dokumentteja. Tapaustutkimus suoritetaan aina omassa ympäristössään eli kontekstissa. (Kananen 2013, 54.) Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi kehittämistyöhön, kun halutaan ymmärtää organisaation tilannetta tai tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei käytännössä viedä muutosta eteenpäin, vaan sen avulla luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisu havaittuun ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37.)

Tapaustutkimus soveltuu sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi (Valli 2018, 195). Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään muun muassa lukumääriin ja prosenttisuuksiin liittyviä seikkoja. Aineiston keruussa käytetään usein tutkimuslomakkeita, jotka ovat standardoitu ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi asetettu. Tutkimustuloksia voidaan kuvata kuvioin ja taulukoin. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan tietoa vallitsevasta tilanteesta, mutta ei välttämättä saada selville asioiden syitä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään ja selittämään tutkimuksen kohdetta ja tutkittavia asioita. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan asiat pyritään analysoimaan tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään esimerkiksi selvittämään kohderyhmän arvoja, asenteita tai tarpeita ja odotuksia. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan tutkimiseen (Heikkilä 2014, 15.)

Tapaustutkimuksessa keskeisin tutkimusaineisto on usein laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan tapaustutkimuksessa käyttää (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 12). Tutkimusaineistoa kerätään tapaustutkimuksessa usealla tapaa. Tapaustutkimuksessa esimerkiksi organisaatiossa tehdyt kyselyt, henkilöstön ja johdon haastattelut ja organisaatiota koskevat asiakirjat ovat kaikki tapausta kuvaavaa aineistoa, joita käytetään tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 126.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa luodaan jokin uusi tuotos ja kehittäminen kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen (Ojasalo ym. 2018, 37). Konstruktiivisen työn lähtökohtana voi olla esimerkiksi julkishallinnollisen tai muun toimijan todellinen ongelma, johon tutkimuksessa kehitetään ratkaisua. Konstruktiolla tarkoitetaan ongelman ratkaisua konkreettisen mallin, kuvion, suunnitelman tai koneen avulla. Olennainen osa konstruktivistisesta tutkimuksesta on sen kytkeytyminen aikaisempaan teoriaan, kirjallisuuteen ja tutkimukseen aiheesta. Konstruktion toimivuutta testataan sillä, miten hyvin alkuperäinen ongelma ratkeaa konstruktion avulla. Tutkimuksen toteuttamisen menetelminä voidaan käyttää havaintoja, haastatteluja tai kirjallisten dokumenttien analysointia. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 301-329.) Onnistuneen konstruktivistisen tutkimuksen ratkaisu osoittautuu toimivaksi ja parhaassa tapauksessa ratkaisua voidaan hyödyntää myös kohdeorganisaation ulkopuolella (Ojasalo ym. 2018, 65).

Lähestymistapa tässä opinnäytetyössä on tapaustutkimus. Opinnäytetyön tavoitteena on organisaation kehityskeskustelujen nykytilan ja vallitsevien toimintatapojen selvittäminen ja organisaation tarpeiden ymmärtäminen kehityskeskustelujen tematiikassa. Opinnäytetyössä on myös voimakkaasti konstruktivistisen tutkimuksen piirteitä, koska organisaation käyttöön syntyy konkreettisenä tuotoksena kehityskeskustelumalli. Kehityskeskustelumalli on kirjallinen dokumentti, jossa kerrotaan periaatteet siitä, että miten Hämeenkyrön kunnassa käydään kehityskeskusteluja. Dokumenttiin sisältyy myös lomake, jota kehityskeskusteluissa tulisi käyttää. Kehityskeskustelumallin käyttöönottoa esitetään organisaatiolle. Tätä kautta käytännön muutosta esihenkilön ja organisaation toiminnassa tavoitellaan, mutta niiden toteutumista ja vaikuttavuutta ei tämän opinnäytetyön laatimisen yhteydessä voida todentaa. Tämä johtuu siitä, että kehityskeskustelumallin käytännön hyötyjen ja toimivuuden toteaminen tarvitsee pidemmän aikajänteen ja tutkimuksen toteuttamisen aika ei ole siihen riittävä.

## 3.2 Tutkimusmenetelmät

Kirjallisuudessa myös tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Useampien tutkimusmenetelmien käyttäminen tutkimustyössä on olennaista, koska erilaisilla tutkimusmenetelmillä saadaan tutkimuksen tueksi erityyppistä tietoa ja uudenlaisia näkökulmia. Erottelu laadullisten tai määrällisten menetelmien välillä ei nouse olennaiseksi seikaksi, mikäli tutkimuksessa käytetään useampaa toistaan täydentävää tutkimusmenetelmää. (Ojasalo ym. 2018, 40.) Tutkimusaineistoa ja empiirisen tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida määrällisesti ja laadullisesti, vaikka käytetty tutkimusmenetelmä on luokiteltu määrälliseksi tai laadulliseksi menetelmäksi (Heikkilä 2014, 26). Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti useaa tutkimusmenetelmää tiedonkeruussa (Ojasalo ym. 2018, 37). Tapaustutkimuksen teko ei rajoita menetelmien valintaa, vaan tapaustutkimus monimenetelmäisenä näkökulmana häivyttää ajatusta määrällisten tai laadullisten menetelmien soveltuvuudesta tai soveltumattomuudesta (Valli 2018, 195). Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty dokumenttianalyysiä sekä kyselyä.

### 3.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumentoinnilla tarkoitetaan kirjoitettua, kuvattua, äänitettyä tai muulla tavoin tallennettua tietoa myöhempää käyttöä tai tarvetta varten (Ojasalo ym. 2018, 198). Organisaatiossa tuotetut dokumentit kuten muistiot, tiedotteet, www-sivut, budjetit tai vuosikertomukset, sisältävät usein hyvin monenlaista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumenttianalyysiä käytetään yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan kehittämistyöhön lisänäkökulmia. (Ojasalo ym. 2018, 43.) Valmiina oleviin aineistoihin on suhtauduttava melko kriittisesti ja mietittävä niiden luotettavuutta. Tietoja on usein yhdisteltävä ja tulkittava. Valmiita dokumentteja voidaan käyttää muun muassa sisällön kuvailuun ja ilmiöiden selittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 178.)

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa hyödynnetään organisaatiosta erityyppisiä dokumentteja, joista on saatu sekä määrällisiä että laadullisia tietoja tutkimukseen. Dokumenttianalyysin kohteeksi opinnäytetyössä on otettu Hämeenkyrön kunnan henki-

löstökertomukset, henkilöstötutkimukset ja henkilötietojärjestelmä Populuksen kehityskeskusteluosion sähköiset dokumentit. Dokumentit sisältävät erilaista tietoa kohdeorganisaatiosta, mutta opinnäytetyössä niiden sisältämää tietoa on analysoitu siltä osin kuin ne liittyvät tutkittavaan aihepiiriin. Dokumenteista saadaan muun muassa vertailutietoja aiemmilta vuosilta (määrällisiä tuloksia), sekä nykytilasta ja tavoitteista kertovia tietoja (laadullisia tuloksia).

### 3.2.2 Kyselytutkimus

Tutkimusmenetelmänä kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä. Kehittämistyössä kysely sopii usein hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen. Kysely on menetelmänä verraten nopea ja tehokas. Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa paljon siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2018, 40, 121-122.) Kyselyillä on yleensä painopiste määrällisen tiedon keruussa, mutta kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista (avoimet kysymykset) että määrällistä (monivalintakysymykset) tutkimusainesta (Ojasalo ym. 2018, 134). Tapaustutkimuksen osana voidaan suorittaa kyselytutkimus (Eriksson & Koistinen 2005, 31).

Kyselylomakkeeseen sisältyy aina kaksi osaa: saatekirje ja tutkimuslomake. Saatteen tarkoitus on informoida ja motivoida vastaaja sekä selventää vastaajalle tutkimuksen taustaa. Saatesanojen tulee olla tiiviit. (Heikkilä 2014, 59.) Kyselylomakkeen kysymysten tulee kohdistua yksiselitteisesti tutkittavaan aiheeseen ja kysymysten tulee kattaa kaikki tutkimusongelmat. Mikäli tutkimusongelma on laadittu tutkimuskysymysten muotoon, tulee tutkimuslomakkeen kysymyksillä löytää vastauksia juuri tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä 2014, 27.) Kysymystyypit voidaan jakaa avoimiin kysymyksiin ja suljettuihin kysymyksiin. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin kun vaihtoehtoja ei etukäteen tunneta. Suljetuissa kysymyksissä on esitetty valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee tilanteeseen sopivat. Näitä strukturoiduksi kysymyksiksi kutsuttuja kysymyksiä on tarkoituksenmukaista käyttää silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään ennalta. (Heikkilä 2014, 47-49.) Avoimet kysymykset salli-

vat vastaajan kertoa mielipiteensä asiasta laajasti ja syvällisemmin, kun taas strukturoidut kysymykset rajaavat vastausvaihtoedot valmiiksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201). Laadittaessa kysymyslomaketta, korostuu ennakointi. On tärkeää rakentaa kysymyslomake siten, että vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla miten tutkija on sen tarkoittanut. Yksiselitteisten kysymysten avulla vältetään vääriä tulkinnoita. (Valli 2018, 261.) Kysymysten asetteluun tulee näin ollen kiinnittää erityistä huomiota. Hyvien kysymysten ominaispiirteitä ovat:

- kysymys on tarpeellinen tutkimuksen tavoitteen kannalta ja se mahdollistaa tulosten saamisen halutulla tavalla
- kysymys ei ole johdatteleva
- kysymys on helposti ymmärrettävä ja selkeä
- kysytään vain yhtä asiaa yhdessä kysymyksessä
- kysymysten kieliasu on virheetön, eikä kysymys sisällä erikoissanastoa tai sivistyssanoja

(Heikkilä 2014, 55.)

Tutkimuskäytössä sähköisten kyselyjen osuus on kasvanut merkittävästi. Niiden etuina voidaan pitää muun muassa parempaa visuaalisuutta, nopeutta ja taloudellisuutta. Sähköinen kysely antaa vastaajalle mahdollisuuden käyttää eri älylaitteita ja siten vastausprosentti voi muodostua suuremmaksi kuin paperikyselyllä. (Valli 2018, 117-118.) Sähköisellä alustalla tehdyssä kyselyssä vastaukset tallentuvat tietokantaan, mikä mahdollistaa aineiston käsittelyn ja analysoinnin heti keruun päätyttyä. Edustava otos edellyttää, että kaikille perusjoukon jäsenille saadaan tieto ja kutsu kyselystä. Tämä on helpoin toteuttaa tarjolla olevilla tutkimus- ja tiedonkeruuhjelmilla. (Heikkilä 2014, 67.)

Tutkimuksessa perusjoukko on tutkittava kohdejoukko, jolta tietoa halutaan kysyä. Kyselytutkimuksessa perusjoukon ja otannan määrittely on olennaista. Sellaista tutkimusta, jossa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen, kutsutaan kokonaistutkimukseksi. Otos taas on edustava joukko perusjoukosta ja otantaan tulee päätyä, mikäli perusjoukko on esimerkiksi hyvin suuri, tutkiminen olisi monimutkaista tai tiedot halutaan käyttöön nopeasti. Otoksen tulee olla eräänlainen pienoiskuva perusjoukosta. (Heikkilä 2014, 31.)

## 4 STRATEGISET TAVOITTEET OSANA KEHITYSKESKUSTELUA

### 4.1 Strategia

Yleisen käsityksen mukaan strategia tarkoittaa sitä suunnitelmaa, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan. Strategia kertoo, mitä tehdään, jotta tavoite tai visio saavutetaan. Strategian tarkoitus on myös karsia epätoivotut keinot pois. (Lindholm & Salminen 2014, 43.) Strategian voidaan ajatella olevan organisaation kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline. Strategia on toimintamalli, jolla on tarkoitus varmistaa organisaation vision suuntainen toiminta ja lopulta vision toteutuminen. (Sumkin & Tuomi 2009, 28.)

Strategiatyön tulisi olla organisaatiossa vakiintunutta ja jatkuvaa. Organisaation strategiatyössä suunnittelu, laatiminen, toteutus, seuranta ja päivitys kulkevat limittäin ja kehittyen prosessin arvioinnin kautta. Parasta on, jos strategia on otettu osaksi koko organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Kehusmaa 2010, 15-17.) Julkishallinnossa työskentelevien henkilöiden on luotava julkisen toiminnan ja toimintaympäristön näköinen strategiaprosessi. Määrämuotoiset mallien mukaan ajoittain laaditut strategiaohjelmat eivät nykyaikana enää riitä toiminnan ohjaamiseen. Strategian laadinta, toteuttaminen ja arviointi on prosessi, jonka johtaminen on luottamushenkilöiden ja virkamiesten yhteinen tehtävä. Julkishallinnon nykytilaa, tulevaisuutta, kunnan roolia, tehtäviä ja strategista liikkumavaraa huomioon ottavat ratkaisut edellyttävät julkisen toiminnan erityispiirteiden huomioonottamista strategiatyössä. (Määttä & Ojala 1999, 49.) Tutkimusten mukaan strategiaprosessin vaikein osa on toteutus ja vain pieni osa prosesseista onnistuu tavoitteiden mukaan. Strategian yksi tärkeä toteutuskeino on henkilöstön johtaminen strategian mukaisesti. (Lindholm & Salminen 2014, 43-44.) Strategia on osattava kiteyttää ymmärrettävään muotoon, sillä strategian oikea ymmärtäminen on organisaation samansuuntaisen työskentelyn edellytys (Lindholm ym. 2012, 29).

Tässä opinnäytetyössä strategian käsitettä ja strategiaprosessia organisaatioissa ei tarkastella syvällisemmin. Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan strategiassa asetettujen tavoitteiden tunnetuksi tekemistä ja toimintaan jalkauttamista esihenkilöiden johtamistyön ja kehityskeskustelujen avulla.

#### 4.2 Strategia osana johtamisjärjestelmää

Johtamisjärjestelmän tulisi olla sellainen, että se pystyy yhdistämään strategian ja operatiivisen johtamisen. Muuten riski siihen, että strategian tavoitteita ei saavuteta, kasvaa. (Kaplan & Norton 2009, 16.) Tutkimusten mukaan vain yksi viidestä strategiasta toteutuu johdon haluamalla tavalla (Lindholm & Salminen 2014, 39). Strategian muuttaminen käytännön tavoitteiksi ja toimiksi vaatii monenlaista osaamista ja monimutkaisten asiakokonaisuuksien ymmärtämistä. Käytännön toteutuksen epäonnistumisen syynä voi olla johtoryhmän jäsenten sitoutumattomuus strategiaan, jolloin esihenkilöt sekä henkilöstö eivät motivoitu strategian toteuttamiseen. Puutteelliset vuorovaikutustaidot, epäselvästi jaetut vastuut ja yhteisen näkemysten puutteet voivat johtaa epäonnistumiseen strategian jalkauttamisessa. Mahdollisesti strategian toteutuksen yhteydessä esiintyvää muutosvastarintaa ei osata käsitellä tai syy voi olla johdon ja esihenkilöiden osaamisen ja aikaresurssin puutteessa. (Lindholm ym. 2012, 35-36.) Muutokseen liittyviä emotionaalisia tekijöitä ja motivaation puuttumista ei usein oteta riittävästi huomioon strategian toteuttamisessa. Organisaatio ei toimi mekaanisen koneen tavoin eikä vuorovaikutuksen arvoa välttämättä ymmärretä. Tämä näkyy yleisesti myös kehityskeskusteluprosessissa. (Lindholm & Salminen 2014, 44.)

Julkisen sektorin organisaatiossa toimintaympäristö on pääosin yksinkertaisempi kuin yksityissektorilla. Strategiset tavoitteet määrittyvät selkeämmässä toimintaympäristössä ja tulospainetta pääoman sijoittajille ei ole. Kehittyminen voi julkisorganisaatiossa kuitenkin olla vaikeampaa, koska organisaatorakenteet ovat jäykemmät ja lakisääteisten toimintojen tuottaminen on osin ”pakkoa”. Strategian toteuttaminen ja sen uusiminen voi siksi olla haastavampaa julkisorganisaatiossa kuin yksityisellä sektorilla. Strategiatyö ja tavoitteiden asettaminen vaatii aina soveltamista organisaation, ja vallitsevan tilanteen mukaan, vaikka strategian laadinnan peruseriaatteet ovat organisaatiosta riippumattomia. (Kamensky 2015, 79.)

Toteutuakseen onnistuneesti strategia tarvitsee aktiivista ja selkeää viestintää johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Viestinnän tulee tapahtua molempiin suuntiin ja viestien tulee kulkea oikeita kanavia pitkin. Strategian pitäisi puhutella myös työntekijöitä johdon lisäksi ja työntekijöiden tulisi nähdä strategian toteutuminen osana omia päivittäisiä työtehtäviään. Työntekijän on vaikea sitoutua asioihin, joihin he eivät ole itse olleet vaikuttamassa tai asioihin, joita he eivät ymmärrä. (Aula 2008, 43-43.) Strategian sisältöä ja tavoitteita tulee siis konkretisoida ja tulkita mahdollisimman lähelle organisaation perustehtäviä. Strategian tavoitteet tulee jalkauttaa ymmärrettävän ja selkeän viestinnän kautta organisaation eri tasoille, jotta organisaatiossa voi muodostua yhteinen käsitys strategian tavoitteista. (Strandman 2009, 218.)

#### 4.3 Strategian sisällyttäminen osaksi kehityskeskustelua

On tärkeää, että johtamisketjussa strategia muutetaan suoritustavoitteiksi. Tämä pitää toteuttaa niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Jokaisen työntekijän tulisi tietää häneen kohdistuvat odotukset ja mikä hänen roolinsa organisaatiossa on. Kun suoritustavoitteet ovat selvät, ne on helppo muuttaa toimintasuunnitelmaksi ja osatavoitteiksi. (Valpola 2002, 33.) Kehityskeskustelu voi olla hyödyllinen apuväline sekä strategiseen suunnitteluun, että sen tavoitteiden toteutukseen. Kehityskeskustelun lähtökohta tulisi olla organisaation tavoitteet ja keskustelun tulisi kytkeytyä organisaation strategiaprosessiin. (Lindholm ym. 2012, 29.) Strategisten tavoitteiden tiivistäminen koko henkilökunnan omaksuttavaan muotoon voi olla hyvin haastavaa. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijöistä keskimäärin vain alle puolet tunsi organisaationsa strategian ja sen tavoitteita (Lindholm ym. 30).

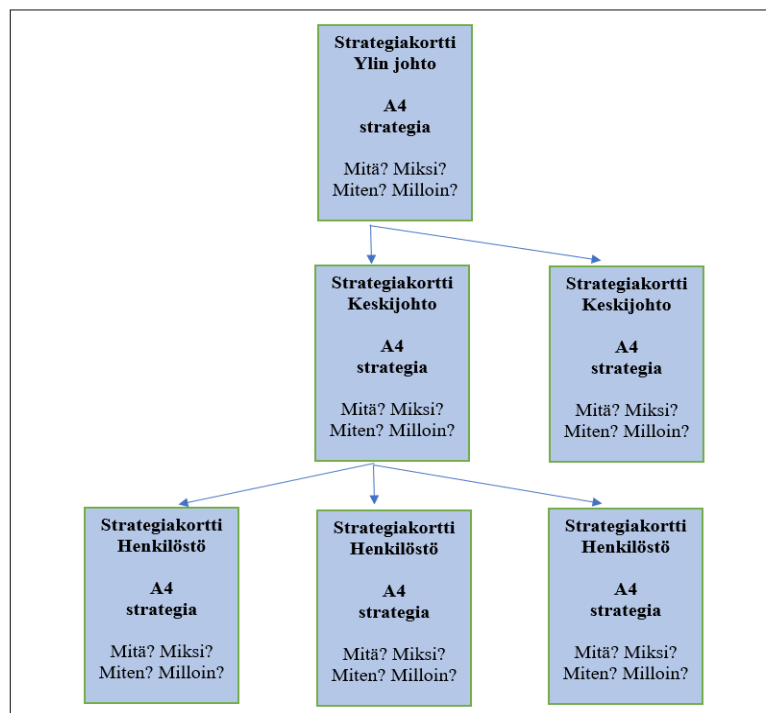
Kehityskeskusteluprosessi antaa esihenkilölle mahdollisuuden johtaa työntekijöitään strategialähtöisesti. Päätökset ovat helpommin perusteltavissa, kun esihenkilö sitoo omat päätöksensä ja työntekijöiden tavoitteet organisaation kokonaiskuvaan. Kun työntekijä hahmottaa sen, miksi häneltä edellytetään tiettyihin tavoitteisiin pääsyä, on hänen helpompi motivoitua. Kehityskeskustelua tulisi käyttää strategisen kokonais kuvan selkeyttämiseen ja vahvistamiseen, sekä jokaisen työntekijän työpanoksen vaikutuksen esille tuomiseen. Kun työntekijä pystyy liittämään tekemisensä osaksi suurempaa kokonaisuutta, hänen oman työnsä merkitys vahvistuu. (Lindholm & Salminen 2014, 83.)

Organisaation johdolla on tilaisuus saada kehityskeskusteluista tietoa strategisten päätösten vaikutuksesta organisaation eri osissa. Kehityskeskusteluista saadun palautteen avulla ylin johto voi varmistaa, että strategian tärkeimmät tavoitteet on ymmärretty oikein ja yhdenmukaisesti. Palaute antaa ylimmälle johdolle mahdollisuuden muokata strategian tavoitteita paremmiksi. (Lindholm & Salminen 2014, 58.) Organisaatiossa laaditun strategian perustana oleva oletukset ja erityisesti niiden muutokset ja käytännön toteutus ohjaavat strategian suuntaa. Olennaisen tiedon on saavutettava organisaation johto, joka pystyy päätöksillään hyvissä ajoin ohjaamaan tulevaisuutta. (Heimonen, Kalin, Kvist, Lillkäll, Masalin, Niutanen & Valpola 2010, 13.)

Kehityskeskusteluiden pohjana tulisi käyttää tiivistettyä kuvausta yhtiön strategiasta ja sen tavoitteista. Tämän laatiminen on organisaation johdon tehtävä. Jos organisaation johto ei anna tätä informaatiota, on uhkana, että tilanteesta tehdään erilaisia tulkintoja ja täten organisaatiossa noudatetaan useaa erilaista strategiaa tai strategiset tavoitteet jäävät kokonaan kehityskeskustelujen ulkopuolelle. (Lindholm & Salminen 2014, 117.) Tavoitetilasta, jossa koko organisaatiolla on yhteinen näkemys strategisista tavoitteista, voidaan käyttää myös termiä jaettu ymmärrys organisaatiossa. Jaetun ymmärryksen syntymisen välttämättömänä ehtona pidetään ylemmän johdon esimerkiksi, sitoutumista strategian tavoitteisiin ja vuoropuheluun perustuvaa viestintää strategiasta. (Strandman 2009, 211.) Useimmiten kehityskeskusteluja ei kuitenkaan käytetä hyväksi strategian jalkauttamisessa käytäntöön, vaan ne jäävät korkeintaan esihenkilön ja työntekijän välisiksi keskusteluiksi, joiden sisältöä ja laatua ei ylimmän johdon toimesta ohjata. (Lindholm ym. 2012, 31.)

Strategian toteuttaminen on yhtä aikaa innostamista tulevaisuuteen ja strategian arkipäiväistämistä. Strategia tulee saada näkyväksi arkipäivissä muun muassa suoritusten ohjauksessa ja työn painopisteiden valinnoissa. (Heimonen ym. 2010, 49-51.) Kirjallisuudessa on esitelty yhtenä esimerkkinä A4-malli, jonka avulla henkilöstöä voidaan osallistaa strategian tavoitteisiin ja ottaa tavoitteet osaksi kehityskeskustelua. A4-mallissa koko organisaation rakenne ja strategia kiteytetään yhdelle A4 kokoiselle alustalle. Mallissa tätä tiivistelmää kutsutaan strategiakortiksi. Strategiakortti antaa tiiviin ja ymmärrettävän kuvan strategiasta ja sen tavoitteista. Strategiakortti tiivistää sen, miksi organisaatio on olemassa ja mitä tavoitellaan, mitkä ovat toiminnan kehittämisen painopisteet ja tärkeimmät muutos- ja kehittämishankkeet. Kortista tulee selvittää myös

toteutuksen aikataulu. Organisaation ylin johto laatii ensin yhdessä yhden A4 strategiakortin. Tämän kortin perusteella johtoryhmän jäsenet laativat kortin omalle vastuualueelleen. Näiden vastuualueen korttien perustella laaditaan organisaation hierarkian mukaisesti kortit seuraavalle tasolle ja lopulta esihenkilöllä on mahdollisuus laatia työntekijälle henkilökohtainen strategiakortti. Tällainen strategiakortti toimii hyvänä pohjana kehityskeskustelussa. Strategiakortin avulla voidaan luoda työntekijän toiminnalle sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet. (Lindholm ym. 2012, 32-34.)



Kuvio 4. Esimerkki A4-mallista kolmiportaisessa organisaatiossa (Lindholm ym. 2012, 33)

Kehityskeskustelujen tulee olla organisaation läpäisevä prosessi, johon suhtaudutaan strategisena johtamiskeinona. Hyvän kehityskeskustelun tunnusmerkki on aito dialogi kaikkien organisaatiotasojen kesken. Kehityskeskustelujen avulla luodaan yhteisiä merkityksiä, uutta ajattelua ja uudistetaan toimintatapoja. Kehityskeskusteluista voi kehittyä avoimen vuorovaikutuksen foorumi, jolla luodaan yhtenäinen pohja organisaation jäsenille. (Lindholm & Salminen 2014, 117.)

## 5 KEHITYSKESKUSTELU

### 5.1 Kehityskeskustelun tavoite

Kehityskeskustelut ovat esihenkilön ja työntekijän välillä käytävä suunniteltu ja toistuva keskustelu, jonka tarkoituksena on parantaa suoritusta, osaamista ja avointa kommunikointia (Sydänmaanlakka 2015, 200). Kehityskeskustelu voidaan määritellä myös tarkoittamaan systemaattista prosessia, jonka avulla organisaation eri osapuolet käyvät rakentavaa ja avointa keskustelua organisaation eri tason tavoitteista, nykytilasta ja kehittämistarpeista (Lindholm & Salminen 2014, 17). Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä kautta, asetetaan tulevat tavoitteet ja määritellään työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet. Tarkoituksena keskustelussa on työsuorituksen kehittyminen. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2016, 89.)

Kehityskeskusteluihin käytetään runsaasti organisaation resursseja. Jotta kehityskeskusteluista saataisiin paras mahdollinen hyöty resurssien käyttöön suhteutettuna, johdon tulee miettiä ennalta, mitä kehityskeskusteluissa tavoitellaan. (Lindholm ym. 2012, 61.) Organisaation johtaminen saa sisältönsä sen perustehtävästä, tavoitteista, strategiasta ja arvoista. Niiden tulee olla myös perusta kehityskeskustelulle, sillä organisaation menestyminen ja sen tavoitteiden saavuttaminen tulee olla myös kehityskeskusteluiden tavoitteena. (Aarnikoivu 2016, 95.)

Organisaation johdon tehtävä on määrittää kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet, rakenne ja keskusteluiden järjestys. Kehityskeskusteluprosessia laadittaessa tulee pohtia, millainen keskusteluprosessi palvelee parhaiten organisaation johtamista. Prosessia suunniteltaessa tulee pohtia kehityskeskusteluiden konkreettiset tavoitteet ja miten keskustelut yhdistetään toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. (Lindholm & Salminen 2014, 118.) Kehityskeskusteluiden päämäärän tulee siis liittyä organisaation tulevaisuudenkuvan ja strategian toteuttamiseen. Keskusteluissa voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä tiedostaa mitä on tarkoituksena saavuttaa. (Meretniemi 2012, 13.)

Strategisesta kehittämisen näkökulmasta kehityskeskustelun tavoitteena on myös osaamistilanteen kartoittaminen, sekä tuoda organisaation johdolle ja henkilöstölle näkyväksi organisaatiossa olevat osaamisen tarpeet (Hätönen 2011, 34). Kehityskeskustelujen tavoitteena organisaatiossa on myös työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. Kehityskeskustelut edistävät luottamuksen ja avoimuuden syntymistä työyhteisössä sekä työntekijän ja esihenkilön välillä. (Joki 2021, 106.)

## 5.2 Kehityskeskustelun merkitys organisaatiossa

Kehityskeskustelujen tulee olla osa organisaation johtamisjärjestelmää. Keskustelujen käyminen ei saa olla esihenkilön vapaaehtoisuuden varassa, vaan kehityskeskustelu on oleellinen osa esihenkilö-työntekijäyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelun tulee olla ohjeistettu ja sen toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. (Valpola 2002, 13.)

Kehityskeskustelu on esihenkilön työkalu omien tehtäviensä hoitamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja oman toimintansa kehittämiseen. Vaikka esihenkilön ja työntekijän päivittäinen kanssakäyminen ja viestintä on tärkeää, se ei korvaa kehityskeskustelua. Kehityskeskustelu on erinomainen mahdollisuus syvällisempään dialogiin työntekijän kanssa. Keskustelussa on aikaa pysähtyä ja pohtia tarkemmin työtä, saavutettuja tavoitteita ja tulevaisuutta. Hyvästä kehityskeskustelusta on esihenkilölle useita hyötyjä. (Lindholm & Salminen 2014, 82-83.)

Kehityskeskustelu antaa esihenkilölle mahdollisuuden jalkauttaa organisaation strategiaa ja arvoja käytäntöön, sekä kuvata organisaation ylemmän tason tavoitteita työntekijälle, sekä kertoa, mitä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta (Juuti & Vuorela 2015, 96-97). Kehityskeskustelu on esihenkilölle tilaisuus avata omia ajatuksiaan työntekijälle. Esihenkilö voi keskustelussa perustella omat päätöksensä, sekä työntekijälle asetetut tavoitteet. Keskustelussa voidaan korostaa myös työntekijän roolia osana isompaa kokonaisuutta ja luoda näin merkitystä työlle. (Lindholm & Salminen 2014, 19.)

Esihenkilö saa kehityskeskustelussa tilaisuuden oppia tuntemaan työntekijöidensä osaamista, uskaltamista ja kehitystä (Juuti & Vuorela 2015, 96-97). Kehityskeskustelussa esihenkilöllä on tilaisuus paneutua keskustelussa olevan työntekijän tilanteeseen, hänen henkilökohtaiseen potentiaaliinsa ja uratoiveisiin. Keskustelussa voidaan selvittää työntekijöiden kyky ja halu vastata tulevaisuuden haasteisiin. (Meretniemi 2012, 13.) Kehityskeskustelussa esihenkilöt voivat saada tietoa työntekijöiden kehittämisideoista. Esihenkilö voi keskustelujen avulla saada aivan uusia ideoita työntekijöiltä työn eri osa-alueista. (Autio ym. 2010, 42.)

Esihenkilöllä on mahdollisuus kehityskeskustelujen avulla saada näkymä työntekijän ajatuksiin heidän työstään, miten he työnsä näkevät ja kokevat. Kehityskeskustelu voi lisäksi avata esihenkilölle näkymän työntekijän asenteisiin ja työtä koskeviin oletuksiin. (Lindholm & Salminen 2014, 19.) Keskustelu antaa esihenkilölle tilaisuuden antaa palautetta ja kiittää työntekijää (Lindholm & Salminen 2014, 82-83). Kahdenkeskeisissä keskusteluissa on esihenkilöllä sopiva paikka puuttua myös epätoivottuihin asioihin ja keskustella vaikeammistakin aiheista (Autio ym. 2010, 42).

Kehityskeskustelu on esihenkilölle myös mahdollisuus saada itse palautetta. Tämä antaa mahdollisuuden esihenkilön oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 96-97.) Esihenkilö voi kehityskeskusteluissa saamansa palautteen kautta parantaa omaa toimintaansa ja osaamistaan. Palautteen avulla esihenkilö voi tarkastella omaa johtamistyyliään, omaa kehittymistään ja omaa ajatteluaan. Kehittyäkseen esihenkilön on osattava ottaa palaute rakentavasti vastaan. Esihenkilön toiminnasta voidaan kehityskeskusteluissa keskustella muun muassa tavoiteasetannan selkeydestä, palautteen antamisesta, motivoinnista, tuesta ja kannustuksesta, esihenkilön läsnäolosta ja saavutettavuudesta ja työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. (Lindholm & Salminen 2014, 87-88.)

Hyvästä kehityskeskustelusta on hyötyä myös työntekijälle. Hän voi tuoda esiin omia näkemyksiään organisaation toiminnasta ja itselleen tärkeistä asioista. Keskusteluissa työntekijän oma rooli yhteisössä selkeytyy. Työntekijän asema ja työ hahmottuvat selkeämmäksi kokonaisuudeksi, kun hänen tehtävänsä ja vastuunsa määritetään. Keskusteluissa työntekijällä on myös mahdollisuus kertoa niistä tehtävistä, joista esihenkilö

ei välttämättä ole tietoinen, mutta ne kuitenkin vievät osan työntekijän ajasta. Työntekijällä on kehityskeskustelussa mahdollisuus tuoda esiin toiveitaan ja ehdotuksiaan muun muassa henkilökohtaisesta kehittymisestään. (Meretniemi 2012, 26-27.) Kehityskeskustelussa työntekijä saa tilaisuuden keskustella työkentästään ja hän saa tietoa organisaation tilasta. Keskusteluiden avulla työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa organisaation ja omaan tulevaisuuteen. Työntekijä saa myös palautetta omasta suorituksestaan ja hän oppii paremmin tuntemaan esihenkilöään. (Autio ym. 2010, 42.)

Organisaatiolle kehityskeskustelut ovat strateginen johtamisen väline, jonka avulla on mahdollista tuoda henkilöstölle esille organisaation näkökulmasta olennaisia asioita sekä tavoitteita ja samalla kartoittaa organisaation sen hetkinen osaamistilanne (Hätönen 2011, 34). Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on organisaation menestyksen tärkeä tekijä. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen mahdollistaa strategian toteuttamista. (Sumkin & Tuomi 2012, 14.) Kehityskeskusteluista saadun tiedon avulla voidaan myös suunnitella tulevia resurssointeja. Organisaatioissa tietojärjestelmiin dokumentoidut kehityskeskustelujen tulokset antavat arvokasta tietoa organisaation sen hetkisestä tilanteesta. (Hätönen 2011, 34.)

Kehityskeskustelu toimii organisaatiossa myös muutosjohtamisen välineenä. Muutoksesta on tullut jokaisen organisaation arkipäivää. Ihmismieli pyrkii luonteenomaisesti vastustamaan muutosta, jolloin syntyy muutosvastarinta. Muutosvastarinta on merkki siitä, että muutoksen ymmärtäminen, sen työstäminen ja hyväksyminen ovat vielä kesken. Kehityskeskustelut ovat tilaisuus muutosten käsittelyyn ja niiden aiheuttamien vaikutusten työstämiseen. Esihenkilö ja työntekijä voivat yhdessä pohtia muutosta ja sen vaikutuksia. Tämä auttaa organisaation jäseniä sitoutumaan muutokseen. (Lindholm & Salminen 2014, 59-60.)

Kehityskeskustelu on myös organisaation hallinnollinen apuväline henkilöstön kehittämiseen sekä henkilöstö- ja toiminnansuunnitteluun (Autio ym. 2010, 42). Kehityskeskustelut toimivat johtamisen apuna, yhtenä työkaluna. Keskusteluissa voidaan koota tietoa organisaatiotasolla tehtävien jakautumisesta ja vaatimuksista, työntekijöiden piilo-osaamisesta ja urasuunnitelmista sekä koulutustarpeista. Näiden tietojen avulla esihenkilö voi paremmin suunnitella ryhmän tulevaa toimintaa ja sitä, miten tulevaisuuden tavoitteet voidaan saavuttaa. (Meretniemi 2012, 23.)

### 5.3 Kehityskeskustelun laadukas toteutus

Kehityskeskustelu on prosessi, jonka laadinnassa on organisaatiossa pohdittava, miten kehityskeskustelut aikataulutetaan, missä niitä käydään, mikä on niiden rakenne ja järjestys, sekä miten niiden toteutumista ja laatua seurataan, miten ne dokumentoidaan ja miten kehityskeskusteluiden esiin tuomia huomioita hyödynnetään. (Lindholm & Salminen 2014, 118.) Hyvässä kehityskeskustelussa suunnitellaan ja arvioidaan työsuoritusta, työtapoja ja työssä onnistumisen edellytyksiä. Tämä ei saa kuitenkaan tapahtua irrallisena ympäristöstään, vaan keskustelujen taustalla on koko organisaation tavoitteet ja linjaukset. (Lindholm & Salminen 2014, 17-18.)

Hyvän kehityskeskustelun toteutuksen laadullisina kriteereinä voidaan pitää seuraavia asioita:

- työntekijä käy kehityskeskustelun oman lähiesihenkilönsä kanssa
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja keskusteluissa on jatkumoa
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
- keskustelu linkittyy organisaation ylemmän johdon tavoitteisiin ja strategiaan
- keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos, henkilökohtainen kehittyminen
- kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan

(Aarnikoivu 2016, 107-108.)

Kehityskeskustelujen aloittamiseksi organisaation johdon tulisi pohtia minkälainen kehityskeskustelukäytäntö ja aikataulutus soveltuu parhaiten organisaation käyttöön. Pohdinnassa tulisi selvittää organisaation näkemys siitä, mitä keskusteluilla halutaan saavuttaa ja mitä tietoja tarvitaan organisaation strategian mukaisen toiminnan toteuttamiseen. Pohdintaan on hyvä ottaa mukaan henkilöstöhallinnon asiantuntija sekä esihenkilöitä. (Joki 2021, 107.) Organisaation johdon tulisi aloittaa ja käynnistää kehityskeskustelukierros organisaatiossa omista keskusteluistaan. Taustaksi johdon on hyvä tarkastella organisaation nykytilaa, strategiaa, tavoitteita ja henkilöstön voimavaroja.

Kun ylin johto on selkeyttänyt itselleen keskustelujen tavoitteet, voivat tulevat keskustelut henkilöstön kanssa muodostaa yhtenäisen linjan. Ylimmän johdon suhtautuminen kehityskeskusteluihin antaa viestin ja esimerkin koko organisaatioon. Johdon suhtautumisella luodaan henkilöstölle malli siitä, että millaista kehityskeskustelukulttuuria organisaatiossa kehitetään ja miten muun henkilöstön odotetaan suhtautuvan omiin kehityskeskusteluihinsa. (Lindholm ym. 2012, 61.) Esihenkilön olisi voitava käydä kehityskeskustelu oman esihenkilönsä kanssa ennen kuin aloittaa omia keskustelujaan työntekijöiden kanssa. Omassa kehityskeskustelussaan esihenkilöllä on mahdollisuus ymmärtää ja sisäistää ylemmän johdon tavoitteet ja haasteet. Vain näin esihenkilö kykenee viestimään omille työntekijöilleen oikeat ja tarvittavat asiat. Näin hän pystyy tehokkaasti käyttämään hyödyksi oman kehityskeskustelunsa antia työntekijöidensä kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. (Lindholm & Salminen 2014, 88.)

Vaikka suurin osa kehityskeskustelusta tulee käyttäen työntekijän henkilökohtaista suoriutumista ja kehittymistä koskeviin asioihin, tulee myös pohtia johtamisen, työyhteisön toiminnan ja muiden onnistumisten edellytysten laatua. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa esihenkilö ja työntekijä katsovat tulevaisuuden haasteita yhdessä, samasta suunnasta. (Lindholm & Salminen 2014, 17-18.)

Kehityskeskustelua voidaan käydä myös ryhmäkeskusteluna. Keskustelu voi olla järkeväkin käydä ensin ryhmässä, jolloin työyksikössä tai muuten valikoidussa joukossa on mahdollista muodostua yhteinen käsitys työyhteisön tilasta tai kehittämistarpeista. Myös käytännön toimenpiteiden suunnittelu ja vastuujaon kysymysten käsittely on ryhmämuotoisessa kehityskeskustelussa tuloksellista. Keskustelun aiheet ja kysymykset painottuvat ryhmän toimintaan, osaamiseen ja vastuihin, vaikka keskustelun kulku voi muutoin olla samanlainen kuin yksilökeskusteluissa. Ryhmäkeskusteluissa ei käsitellä työntekijän henkilökohtaisia asioita, joten ryhmäkeskustelu ei saisi korvata yksilökeskustelua, vaan olla lisänä kehityskeskustelujen prosessissa. (Viitala 2021, 128.)

## 5.4 Kehityskeskustelun vaiheet

Ennen keskustelukierroksen alkua, on hyvä kertoa koko henkilöstölle kehityskeskustelujen tavoitteista ja merkityksestä, kehityskeskusteluissa käsiteltävistä asioista ja aihepiireistä. Esihenkilön tulee kertoa etukäteen keskustelujen aikataulut ja käytännön järjestelyt, kuten käytettävä lomakemalli, keskusteluihin varattava aika ja miten raportointi johdolle tapahtuu. (Lindholm ym. 2012, 64.)

Kehityskeskustelun käymisen ajankohta tulee organisaatiossa suunnitella tarkasti. Ajankohta tulee olla sellainen, että esihenkilön käytössä on tarpeellinen informaatio kehityskeskustelujen käymiseen ja keskusteluista saatava tieto voidaan hyödyntää johtamisessa ja esihenkilötyössä. On myös tärkeää pohtia, miten keskusteluista saatava informaatio saadaan organisaation johdon tietoon ja hyödynnettäväksi. Keskustelun dokumentointi näyttelee tässä tärkeää roolia. (Aarnikoivu 2013, 178-179.) Keskustelut tarvitsevat tuekseen hyvin laaditun lomakkeen. Tämä varmistaa sen, että asioihin käytetään aikaa tasapuolisesti ja, että kaikki tarvittavat asiat tulevat käsiteltyä. Kehityskeskustelun ajatukset ja kehittämisideat kirjataan muistiin, jolloin ne eivät jää vain keskustelun asteelle. (Lindholm & Salminen 2014, 82-83.) Lomakkeen tulee myös tukea keskusteluun valmistautumista. Etukäteen annetut kysymykset auttavat jäsentämään keskustelua ja antavat enemmän aikaa arvioiden tekemiseen sekä niiden takana olevien asioiden pohdintaan. Hyvin laadittu lomake helpottaa keskusteluissa esiin tulevien asioiden ja päätösten kirjaamista ja käsittelyä keskustelun jälkeen.

Lomakkeen suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- lomakkeen aihepiirien kattavuus
- lomakkeen käyttökelpoisuus ja joustavuus erilaisia tarpeita varten
- tehtyjen päätösten ja esiin nousevien ideoiden kirjaamisen mahdollisuus
- kehityskeskusteluiden jatkuvuus ja tiedon siirtäminen seuraavalle kaudelle

(Lindholm & Salminen 2014, 122-123.)

Kehityskeskustelu voidaan nähdä prosessina, jossa on kolme vaihetta: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Kaikkiin kolmeen vaiheeseen tulee kiinnittää huo-

miota, jotta kehityskeskustelusta muodostuu onnistunut ja hyödyllinen. Keskusteluprosessi motivoi molempia osapuolia, kun kaikki vaiheet toteutuvat. (Aarnikoivu 2013, 175.)

#### 5.4.1 Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Organisaatiossa tulisi olla ohjeistus ja käytäntö, jossa kerrotaan kehityskeskusteluihin valmistautumisesta organisaatiossa (Aarnikoivu 2013, 176). Organisaatiossa voi esimerkiksi olla käytäntö, että henkilöstöhallinto yhdessä johdon kanssa antaa sisäisen tiedotteen kehityskeskustelujen käymisestä. Tiedotteessa informoidaan henkilöstöä yhteisesti ja kerrotaan sovitut toimintatavat. Koko organisaation tasolla valmistautuminen kehityskeskusteluihin voi myös tarkoittaa esihenkilöiden valmentamista. Valmentaminen voi olla ulkopuolisen asiantuntijan antamaa koulutusta tai sisäistä valmennusta. (Joki 2021, 107-108.)

Esihenkilön kehityskeskusteluun valmistautuminen alkaa huolellisella ennakkosuunnittelulla. Ennakkosuunnittelun merkitystä ei voi korostaa liikaa, sillä huonolla valmistelulla ainakin kauden ensimmäiset keskustelut voivat epäonnistua. Esihenkilön valmistautumiseen kuuluvat vähintään käsiteltävien aiheiden pohtiminen, keskustelupaikan valinta ja ajasta sopiminen työntekijän kanssa. (Autio ym. 2010, 75.)

Kehityskeskustelun käytännön sujuvuuteen tulee kiinnittää huomiota. Esihenkilön tulee ilmoittaa kehityskeskustelun ajankohdasta vähintään kaksi viikkoa ennen keskustelua, jotta kummallakin osapuolella olisi riittävästi aikaa valmistautua keskusteluun. (Autio ym. 2010, 75.) Esihenkilön on ennakoitava, miten keskusteluun varattu aika riittää ja miten saada työntekijä rentoutumaan ja avautumaan keskustelussa. Hänen on myös syytä pohtia etukäteen, miten keskustelun aikana pidetään kirjaa esille nousevista asioista. (Lindholm & Salminen 2014, 141.)

Molemmille kehityskeskustelun osapuolille on hyödyksi motivoitua keskusteluun. Esihenkilön tulisi motivoida henkilöstöään tuleviin kehityskeskusteluihin esimerkiksi käymällä läpi keskustelulomakkeet sekä keskustelun aihepiirit. Esihenkilö voi pitää erillisen orientaatiotilaisuuden tai pitää sellaisen osana työyhteisön tavanomaista

viikko- tai kuukausipalaveria. Tilaisuudessa voi korostaa työntekijän valmistautumisen tärkeyttä ja kerrata sovitut ja ohjeistetut valmistautumistavat. Työntekijöille tulee korostaa molempien osapuolten toiminnan vaikuttavuutta kehityskeskustelun onnistumiseen ja sen laatuun. (Aarnikoivu 2013, 177-178.)

Esihenkilön tulee pohtia ennen keskustelua, mikä on tulevan kehityskeskustelun päämäärä ja mihin asioihin keskustelussa keskitytään (Lindholm & Salminen 2014, 141). Esihenkilön on hyvä etukäteen myös miettiä ja kerätä tietoa työntekijän toiminnasta ja suorituksesta sekä asetetuista tavoitteista. Apuna esihenkilön valmistautumisessa keskusteluun voivat olla esimerkiksi edellisen kehityskeskustelun muistiinpanojen läpikäynti tai varsinainen kehityskeskustelulomakkeen läpikäynti ennen keskustelutilaisuutta. Tämä voi tapahtua myös työntekijän esitäytettäväksi asetetulla lomakkeella. (Aarnikoivu 2013, 176.)

Työntekijä voidaan velvoittaa valmistautumaan keskusteluun siten, että hän palauttaa esitetyt keskustelulomakkeen ennen kehityskeskustelua. Tämän avulla esihenkilö voi paremmin reagoida keskustelutilanteessa käsiteltäviin asioihin. Ennen keskustelua palautettu lomake antaa esihenkilölle myös mahdollisuuden asioiden selvittämisen ennakolta. Ennalta täytetty lomake helpottaa myös esihenkilön keskustelua, mikäli hänellä on puutteita vuorovaikutustaidoissa. Tämän tavan huonoina puolina on riski siitä, että keskustelu jäykistyy ja keskustelussa käydään läpi ainoastaan työntekijän näkemyksiä. Tällaisessa tilanteessa saattaa käydä myös niin, että esihenkilö ei kuuntele työntekijää riittävästi keskustelutilanteessa, koska hän uskoo ennakkoon täytetyn lomakkeen perusteella tietävänsä työntekijän mielipiteet ja ajatukset. Tällöin yhteisymmärrys asioista saattaa jäädä syntymättä. (Aarnikoivu 2013, 176-177.)

Työntekijän olisi syytä pohtia ainakin seuraavia asioita ennen omaa keskusteluaan: minkälaiset ovat hänen omat tavoitteensa keskustelulle, minkälainen hänen työnsä on, miten motivoitunut hän on työhönsä ja miten hyvin hän voi työssään. Työntekijän on myös hyvä pohtia etukäteen aikaansaannoksiaan, osaamistaan, vahvuuksiaan ja tulevaisuuden odotuksia, sekä mielipidettään työyhteisön toimivuudesta. Palaute esihenkilölle on myös hyvä pohtia etukäteen. Edellä mainitut asiat voidaan organisaatiossa sisällyttää keskustelulomakkeeseen, johon tutustutaan tai vastataan ennen keskustelua. (Lindholm ym. 2012, 75.)

#### 5.4.2 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskustelutilanteessa tärkeät läpikäytävät osa-alueet ovat tavoitteet ja mittarit, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen. On olennaista, että pääpaino pysyy edellä mainituissa asioissa ja nämä teemat muodostavat kehityskeskustelun rungon. Keskusteluun liittyvät materiaalit, kuten lomake, tulisi rakentaa näiden teemojen ympärille. Samoin tulee kiinnittää huomio siihen, että keskustelun pääosassa on työntekijä itse ja hänen toimintansa. Tämä vaatii esihenkilöltä keskustelun ohjausta ja keskusteltavien asioiden rajaamista tarpeen mukaan. Työntekijä saattaa pyrkiä viemään keskustelua pois itsestään, muihin asioihin. Näin työntekijän oma suoritus tai tekemättä jääneet asiat eivät nouse keskusteluun. Keskustelun tulisi myös haastaa työntekijä itse ratkaisemaan itseään koskevia ongelmia. (Aarnikoivu 2013, 179-180.)

Monissa nykytehtävissä tavoitteiden asettaminen voi olla hyvin haastava, mutta tärkeä osa kehityskeskustelua. Esihenkilöt pystyvät yhä harvemmin tuntemaan työntekijöidensä työkenttää niin tarkalla tasolla, että voisivat asettaa työlle täsmällisiä ja helposti mitattavia tavoitteita. Organisaatioissa yksiköiden työntekijät voivat koostua monialaisista osajista, jotka ovat tottuneet varsin itsenäisiin työsuorituksiin. (Lindholm & Salminen 2014, 85.)

Kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet ja mittarit työntekijälle eivät saisi olla yksin esihenkilön asettamia, vaan tavoitteista tulee keskustella työntekijän kanssa ja niitä pitää pohtia yhdessä. Tavoitteiden tulisi suunnata tekeminen oikeisiin asioihin. Tavoitteet voidaan jakaa jatkuviin tavoitteisiin ja avaintavoitteisiin. Jatkuvilla tavoitteilla tarkoitetaan suhteellisen pysyviä työtehtävän luonteeseen liittyviä tavoitteita, kun taas avaintavoitteet reagoivat muutoksiin ja aikaan, esimerkiksi vuosi- tai projektiluonteisiin tehtäviin muuttuen työtilanteiden mukaan. Tavoitteiden määrä tulee pitää kohtuullisen pienenä, noin kahdesta neljään tavoitetta on riittävä määrä. (Aarnikoivu 2013, 181.) Tavoitteiden tulisi olla työntekijää innostavia sekä ohjaavia, sekä merkityksellisiä myös työntekijälle, jotta hän voisi niihin aidosti sitoutua (Lindholm ym. 2012, 93). Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja arvioitavissa olevia. Jotta työntekijä voisi toimia tehokkaasti, hänen tulee tietää omien ja yksikkönsä tavoitteiden lisäksi myös koko organisaation tavoitteet. Henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi olla osa koko organisaation tavoitetta, näin työntekijä pystyy toimimaan järkevällä tavalla.

(Meretniemi 2012, 50.) Myös työnantajalle ja organisaatiolle tulee voida asettaa tavoitteita, jotta työntekijällä on mahdollisuus onnistumiseen. Tavoitteita voidaan asettaa esihenkilötyölle, työyhteisön toiminnalle, viestinnälle ja myös koko organisaatiokulttuurille. (Lindholm ym. 2012, 97.)

Suoriutumisen arviointi numeerisilla mittareilla on haastavaa. Esihenkilön on hyvä aloittaa käymällä läpi koko organisaation tavoitteita. Syvällinen organisaation ylätasoinen tunnuslukujen tarkastelu ei kuitenkaan ole tarpeen, vaan esihenkilön kannattaa keskittyä muutama valittuun tunnuslukuun. Tärkeää on, että työntekijällä on ymmärrys organisaation kokonaistilanteesta. Keskustelussa voi siirtyä lähemmäs työntekijän oman yksikön mittareita melko nopeasti. Mitä selkeämmin työntekijä pystyy liittämään oman työpanoksensa koko organisaation kokonaiskuvaan, sen rakentavampaa keskustelusta syntyy. (Lindholm & Salminen 2014, 147.) Työn laadullisen arvioinnin mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiantuntemusta, asiakaslähtöisyyttä, asiakaspalvelutaitoa, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, aikataulujen pitävyyttä, vuorovaiikutustaitoja, tiimi- ja projektityötaitoja sekä osallistumista toiminnan, palveluiden, työyhteisön ja työympäristön kehittämiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 148.)

Suoritusta ja tulosta arvioidessa tulee keskustella aikaisemmissa kehityskeskusteluissa sovitusta asioista ja tavoitteista. Keskustelussa käydään läpi mitkä asiat ja tavoitteet ovat toteutuneet ja miten työntekijä on edistänyt tavoitteiden saavuttamista edellisen kehityskeskustelun jälkeen. Keskustelussa tulee nostaa esille myös asiat, jotka ovat jääneet toteutumatta ja pohdittava syitä toteutumatta jäämiseen. Yhdessä voidaan sopia, miten vahvuuksia ylläpidetään ja miten toteutumatta jääneitä asioita edistetään. (Aarnikoivu 2016, 111.) Suorituksen arvioinnissa on hyvä antaa työntekijän ensin itse arvioida omaa suoritustaan, jonka jälkeen esihenkilö esittää oman näkemyksensä. Jos esihenkilö kertoo oman näkemyksensä ensin, keskustelu saattaa lukittua tähän yhteen näkemykseen tai keskustelu saattaa muuttua työntekijän puolustautumiseksi. (Aarnikoivu 2016, 123-124.)

Suorituksen arvioinnin aikana esihenkilöllä on mahdollisuus kiittää työntekijää. Työntekijää voi kiittää paitsi hyvästä työsuorituksesta, myös henkilön positiivisesta vaikutuksesta työyhteisöön ja sen kehittämiseen. Kehityskeskustelun ei tulisi olla palkka-

keskustelu. Kiitoksen ja ei-rahallisen palautteen merkitystä motivaatiota ja itseluottamusta tukevana kannustimena ei tule väheksyä. Ei-rahallisten motivaatiotekijöiden tunnusteluun kannattaa käyttää keskusteluaikaa ja työntekijältä voi kysyä mikä juuri häntä motivoi. (Lindholm ym. 2012, 83-84.)

Työntekijän osaamista tulee arvioida hänen nykyisen tehtävänsä vaatimusten mukaan. Osaamisessa ilmenneet puutteet voidaan sopia korjattavan koulutuksella tai esihenkilön sekä työtoverien ohjauksella. Kun osaamiselle asetetaan tavoitteita, ei tule ainoastaan keskittyä varsinaiseen työtehtävään. Silvuosaamisesta on usein suurta hyötyä kokonaistoiminnan näkökulmasta. Myös työuralla eteneminen on järkevää ottaa huomioon osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskustelussa sovitut koulutukset on syytä kirjata muistiin ja sopia miten koulutus pyritään toteuttamaan. (Meretniemi 2012, 88.) Henkilökohtainen kehittyminen peilautuu työntekijän suoritukseen. Keskustelussa on tärkeää nostaa esiin tehtävässä edellytetty osaaminen, miten osaamista tulisi kehittää ja mitkä keinot valitaan kehityssuunnitelmaan. (Aarnikoivu 2013, 182.) Työntekijän mielenkiinto ja aktiivisuus oman osaamisensa kehittämiseen on tärkeää. Työntekijän osaamisen kehittämistä ja koulutuksellisia tavoitteita asetettaessa on hyvä kysyä itse työntekijältä, miten hän haluaisi kehittää omaa ammattitaitoaan tai mitä osaamista hän tarvitsee. Keskustelussa voidaan pohtia, miten työntekijä pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan tällä hetkellä ja millaista koulutusta hän tarvitsee. Muita tavoitteita voivat olla esimerkiksi työkyvyn ja hyvinvoinnin lisääminen tai työvälineiden kehittäminen. Työntekijältä kannattaa siis kysyä hänen omaa innostustaan tekemiseen, mikä häntä kiinnostaa ja mistä hän innostuu. (Lindholm & Salminen 2014, 158.)

Työyhteisön toimivuudesta kannattaa kysyä työntekijältä etukäteen, jolloin keskustelussa voidaan keskittyä niihin asioihin, jotka ovat arvioiden taustalla. Arvioiden perusteella voidaan pohtia työyhteisön kehittämisen keinoja. Esimerkiksi keskusteluun voi nostaa pohdintaa siitä, mitä työntekijä arvostaa työyhteisössä, työkavereissa tai työnantajassa. Keskustelussa voi pohtia, millainen ilmapiiri työpaikalla on ja tunteeeko työntekijä, että hän saa työyhteisössä riittävästi arvostusta ja kannustusta. Kysymykset mahdollisesta työpaikkakiusaamisen kokemuksesta on myös hyvä ottaa esille. Myös työntekijän omaa toimintaa työyhteisön jäsenenä kannattaa pohtia. Millainen työyhteisön jäsen työntekijä mielestään on ja miten hän itse voisi rakentaa työyhteisöä paremmaksi? (Lindholm ym. 2012, 90.)

Esihenkilön on kehityskeskustelussa otettava keskusteluun myös asiat, joissa hän toivo työntekijän muuttavan käytöstään. Hankalampien asioiden esille ottaminen ja työpaikan yleisten normien ylläpito kuuluvat esihenkilön taitoihin. Vaikeista asioista puhutettaessa kannattaa usein lähteä liikkeelle yhteisistä intresseistä ja pyrkiä yhdessä pohtimaan ratkaisuja ja korjaavaan palautteeseen liittyviä ongelmia. (Lindholm ym. 2012, 84.) Palautteen antamisessa tulee muistaa, että palaute pitää kohdistua tekemiseen, ei koskaan henkilöön. Työntekijän luonteenpiirteet tai muut ominaisuudet eivät saa olla palautteen kohde. Keskustelussa tulee varmistaa, että henkilö ymmärtää saamansa palautteen, eikä palautetta tule perua, vaikka henkilö reagoisi voimakkaastikin. Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus itse ratkaista esille otetut ongelmat. Esihenkilö voi ehdottaa hänelle vaihtoehtoja ja ohjata oikeaan suuntaan, jos työntekijä ei itse keksi ongelmiin ratkaisua. (Meretniemi 2012, 107.)

Työntekijällä tulee kehityskeskustelussa mahdollisuus antaa palautetta esihenkilölleen. Palaute voi käsitellä esihenkilön onnistumisia, kehittämideoita esihenkilön johtamiseen tai toiveita esihenkilön toiminnalle. Esihenkilön tulee pyytää työntekijää kuvailemaan esihenkilön vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Palautetta voidaan pyytää esimerkiksi esihenkilön läsnäolosta, tavoitettavuudesta, päätöksenteosta ja päätösten perusteluista. Esihenkilölle on hyödyllistä kuulla työntekijän kokemus työssä tukemisesta, palautteen antamisesta ja tiedonkulusta. On tärkeää, että esihenkilö ei pyydä tietoa pelkästään puutteistaan tai kehityskohteistaan, vaan myös vahvuuksistaan. (Aarnikoivu 2016, 112, 125.)

Jos keskustelu ei etene, esimerkiksi työntekijän huonon valmistautumisen takia tai jos esille nousevia ongelmia ei voida ratkaista keskustelussa, voi esihenkilö keskeyttää kehityskeskustelun. Kehityskeskustelulle voidaan sopia uusi aika ja jättää näin tilaa paremmalle valmistautumiselle ja pohdinnalle. (Aarnikoivu 2013, 180.) Keskustelu tulisi lopettaa yhteenvetoon, jossa varmistetaan se, että osapuolilla on sama ymmärrys sovituista asioista. Näin saavutetaan yhteinen sitoutuminen keskustelussa sovituille asioille. Keskustelu tulee voida päättää positiivisessa hengessä, vaikka keskustelun aikana olisikin noussut esiin erimielisyyksiä. (Sydänmaanlakka 2012, 100.)

### 5.4.3 Kehityskeskustelun jälkeen

Kehityskeskustelu tulee dokumentoida, jotta se täyttäisi hyödyllisen kehityskeskustelun kriteerin. Koko kehityskeskusteluprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskustelussa sovittuja asioita edistetään ja seurataan. Seurannan tulisi olla osa organisaation jatkuvaa vuoropuhelua. Kehityskeskustelun dokumentointia tulee käyttää hyväksi seurannassa ja dokumentointi tehdään siitä syystä, että seuranta on mahdollista. Dokumentti myös sitouttaa keskustelukumppaneita. Samasta syystä kehityskeskustelun dokumentaation tulee olla saman sisältöisenä molemmilla osapuolilla nähtävissä. (Aarnikoivu 2013, 183.) Kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää myös siksi, että kehityskeskustelujen antia tulisi hyödyntää organisaation johtamisessa ylemmällä tasolla. Organisaation johdon viesti välittyy henkilökunnalle kehityskeskusteluissa strategian tavoitteiden kautta ja viestin tulisi kulkea myös toiseen suuntaan, työntekijältä johdolle. Kehityskeskusteluissa saatuja tietoja on mahdollisuus käyttää hyväksi organisaation tulevia kehityskohteita määriteltäessä. (Aarnikoivu 2016, 135.)

Kehityskeskustelun dokumentoinnissa on kaksi eri näkökulmaa. Toisaalta keskustelun tarkoitus on olla jatkuva prosessi, jossa palataan myöhemmin käytyyn keskusteluun ja kirjattuihin asioihin. Toisaalta keskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelutilaisuus. Mikäli pyritään siihen, että keskusteluja voidaan hyödyntää myöhemmin, kirjataan kehityskeskustelu tarvittavin osin käytössä olevaan kehityskeskustelulomakkeeseen. (Lahtiluoma ym. 2008, 78.) Kehityskeskustelu dokumentoidaan lomakkeelle viimeistään kehityskeskustelun päätteeksi. Lomakkeella on hyvä olla selkeät osiot asioiden kirjaamiseen. Osiot voivat olla esimerkiksi:

- työssä suoriutumisen arviointi
- työntekijän osaamisen arviointi
- työvälineet ja työolosuhteet
- esihenkilötyön arviointi
- työyhteisön toimivuuden arviointi
- työntekijän työhyvinvointi
- tavoitteet tulevalle kaudelle
- muut esille tulevat asiat ja muistiinpanot

(Lindholm & Salminen 2014, 246-255.)

Kehityskeskusteluissa sovituista asioista olisi hyvä joissain työtehtävissä käydä lyhyempi seurantakeskustelu noin kuuden kuukauden kuluttua varsinaisesta kehityskeskustelusta. Siinä voidaan tarkastella, miten sovituista päätöksistä on pidetty kiinni ja onko kehityskeskustelussa sovittu kehitys lähtenyt etenemään ja mitä esteitä mahdollisesti on havaittu. (Lindholm ym. 2012, 100.) Seurantakeskustelun ajankohta on hyvä sopia jo varsinaisessa kehityskeskustelussa. Tällöin molemmat osapuolet ymmärtävät, että sovittuja asioita myös seurataan. Tämä antaa myös keskusteluissa sovituille asioille enemmän merkitystä. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden unohtaminen kertoo työntekijälle, että organisaation asiat ovat vähämerkityksellisiä, eikä pelisääntöjä oikeasti tarvitse noudattaa. Esihenkilön vastuulla on seurannan järjestäminen ja niiden tarkoituksenmukaisuuden harkitseminen. (Meretniemi 2012, 99.)

Kehityskeskustelukierroksen jälkeen on myös hyödyllistä käydä läpi keskustelujen antia esimerkiksi esihenkilön omassa yksikössä tai koko organisaation tasolla. Tarkoituksena on käydä läpi esille nousseita teemoja ja nostoja kokonaisuudesta, ei yksittäisten keskustelujen sisältöjä. Tässä yhteydessä voidaan myös pohtia yhdessä yksikkö- tai organisaatiotasolla, millaisia muutoksia tai toimenpiteitä tarvitaan tulevaisuudessa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 261.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Dokumenttianalyysit

Tutkimuksen dokumenttianalyysissä kerättiin ja analysoitiin tietoja Hämeenkyrön kunnan henkilöstökertomuksista, aiemmin toteutetuista henkilöstötutkimuksista ja opinnäytetyön laatimisen hetkellä organisaatiossa käytössä olleesta Populus järjestelmän kehityskeskustelulomakkeesta. Dokumentit sisälsivät hyvin erilaista tietoa kohdeorganisaatiosta, mutta tutkimuksessa niiden sisältämää tietoa analysoitiin vain siltä osin kuin ne liittyivät kehityskeskustelujen aihepiiriin. Dokumenteista saatiin vertailutietoja aiemmilta vuosilta, sekä nykytilasta ja tavoitteista kertovia tietoja.

Henkilöstökertomus on laadittu kunnassa vuosittain osana tilinpäätösasiakirjoja. Dokumenttianalyysin kohteeksi tutkimukseen valittiin henkilöstökertomukset kuudelta tutkimusta edeltävältä vuodelta (2016-2021). Henkilöstökertomukset oli laadittu henkilöstöpäällikön toimesta ja ne sijaitsivat organisaation intranetissä ja osin julkisilla www-sivuilla. Henkilöstökertomuksen sisällysluettelot noudattivat melko vakioitua rakennetta vuosittain ja jokaisesta henkilöstökertomuksesta otettiin analysoitavaksi esihenkilötyötä ja kehityskeskusteluja koskevat osat.

Henkilöstökertomusten esihenkilötyötä koskevista osista saatiin tiedot esihenkilötyössä kertomusvuonna toimineiden henkilöiden määrästä. Esihenkilötyön osion mukaan organisaatio oli asettanut tavoitteeksi, että kunnan esihenkilöt suorittavat johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) siten, että vuosittain koulutukseen osallistuu muutama esihenkilö. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että organisaation esihenkilöt ovat saaneet joiltain osin koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen. Kehityskeskusteluja koskevista teksteistä havaittiin lisäksi, että organisaatio oli asettanut tavoitteen, jossa todettiin jokaisella työntekijällä olevan oikeus vuosittain käytävään kehityskeskusteluun. Lisäksi tavoitteena mainittiin, että systemaattinen kehityskeskustelujen käyminen on yksi työhyvinvointisuunnitelman tavoitteista. Kehityskeskustelujen seurantaan koskeva ohjeistus rajoittui keskustelun käymisen kirjaamiseen Populus henkilötietojärjestelmään ja sitä kautta käyntiasteen seuraamiseen. Kehityskeskusteluja koskevista osista saatiin tieto vuosittain käytyjen kehityskeskustelujen määrästä. Käytyjen

kehityskeskustelujen määrät on esitetty opinnäytetyön sivulla 11., Taulukko 1. Tietoja kehityskeskustelujen käyntiasteesta Hämeenkyrön kunnassa. Kehityskeskustelujen asiasisältöihin tai keskustelujen dokumentointiin ei henkilöstökertomusten analyysissä löytynyt materiaalia tai ohjeistusta.

Organisaatiossa oli toteutettu laaja henkilöstötutkimus organisaation ulkopuolisen tutkimusyriksen toimesta vuonna 2018 ja se oli toistettu samanlaisena tutkimuksena vuonna 2020. Henkilöstötutkimuksen tulokset olivat nähtävillä organisaation intranetissä. Dokumenttianalyysissä tarkasteltiin näiden kahden eri vuoden henkilöstötutkimuksen kysymystä, joka koski kehityskeskustelujen käymistä. Kehityskeskustelujen käymistä koskeva kysymys oli: ”Oletko käynyt esihenkilösi kanssa kehityskeskustelun viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana?”. Vuonna 2020 (2018 vastaava arvo) vastaajista 68 (73) % oli käynyt kehityskeskustelun viimeisen 12 kuukauden aikana. 29 (25) % vastasi, että ei ole käynyt kehityskeskustelua ja kolme (kaksi) % ei osannut sanoa, että onko kehityskeskustelu käyty. Tästä vertailusta voitiin todeta kehityskeskustelujen käyntiasteen laskeneen viisi prosenttia tarkastelujakson aikana. Tämä tulos vahvisti henkilöstökertomuksista tehdyn havainnon siitä, että kehityskeskustelujen käyntiaste on hyvin alhainen organisaation tavoitteeseen nähden.

Henkilöstökyselyn vastaukset tässä kysymyksessä oli jaoteltu palvelualueittain. Kuvioidissa 5. ja 6. on esitetty henkilöstötutkimusten vastaukset organisaation hierarkian mukaisilla palvelualueilla. Vertailusta tehtiin havainto, että kehityskeskustelujen käyntiaste eri palvelualueilla vaihteli merkittävästi. Lisäksi havaittiin, että kehityskeskusteluja käytiin vähiten teknisen toimen palvelualueella. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että organisaation sisällä on erilaisia kehitystarpeita kehityskeskustelujen käymisessä. Mahdollisesti myös kokemus kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta tai hyödyllisyydestä vaihtelee palvelualueittain.

Palvelualueen mukaan *	PERUSTURVAPALVELUT	SIVISTYSPALVELUT	TEKNISET PALVELUT	HALLINTOPALVELUT
kyllä	72%	74%	67%	88%
en osaa sanoa	1%	3%	2%	0%
en	28%	23%	31%	12%

Kuvio 5. Kehityskeskustelujen käyntiaste palvelualueittain vuoden 2018 henkilöstökyselyssä (Hämeenkyrön kunta – Henkilöstötutkimus 2018)

Palvelualueen mukaan	HALLINTOPALVELUT (N=14)	PERUSTURVAPALVELUT (N=203)	SIVISTYSPALVELUT (N=170)	TEKNISET PALVELUT (N=57)
kyllä	64 %	79 %	59 %	54 %
en	36 %	20 %	36 %	42 %
en osaa sanoa	-	1 %	5 %	4 %

Kuvio 6. Kehityskeskustelujen käyntiaste palvelualueittain vuoden 2020 henkilöstökyselyssä (Hämeenkyrön kunta – Henkilöstötutkimus 2020)

Osana dokumenttianalyysiä tarkasteltiin organisaation henkilötietojärjestelmän eli Populuksen kehityskeskusteluosiota. Populus henkilötietojärjestelmän kehityskeskusteluosio toimii organisaatiossa keskustelujen dokumentointipaikkana. Populukseen oli annettu jokaiselle työntekijälle ja esihenkilölle käyttäjätunnus ja salasana. Kehityskeskusteluosio sisälsi sähköisen lomakkeen kehityskeskustelujen käymiseen ja sitä oli mahdollista käyttää myös kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Lomakkeella oli kysymysrunko, johon oli mahdollista tallentaa keskustelu kirjoittamalla. Lomake osoitettiin täysin staattiseksi, joten sitä ei voinut käyttäjä muokata millään tavalla. Lomakkeella oli lopuksi kohta allekirjoitukselle ja hyväksynnälle. Allekirjoitus ja hyväksyntä tapahtui niin, että työntekijä kirjautui lomakkeelle ja hyväksyi keskustelun käydyksi ja esihenkilö kirjautui lomakkeelle ja hyväksyi keskustelun käydyksi. Keskustelu oli mahdollista hyväksyä käydyksi ilman lomakkeelle kirjoitettua dokumentointia keskustelun kulusta.

Populuksen kehityskeskustelulomake sisälsi seuraavat osiot ja kysymykset:

#### KEHITTÄMISKESKUSTELU

1. Keskeiset työtehtävät
2. Mikä on työssäsi palkitsevaa

#### TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

3. Miten edellisessä keskustelussa asetetut tavoitteet toteutuivat ja millä tavoin?
4. Mitkä tekijät edistivät ja mitkä hättäsivät tavoitteiden saavuttamista?
5. Missä tehtävissä onnistuit mielestäsi parhaiten?
6. Missä asioissa sinulla olisi kehittämisen ja parantamisen varaa?

#### KEHITTYMINEN

7. Miten arvioit yleistä suoriutumistasi (työote, työhön sitoutuminen jne)?
8. Millä tavoin pystyit mielestäsi käyttämään hyväksesi osaamistasi?
9. Missä asioissa kehityit vuoden aikana ja miten?

#### YHTEISTYÖ

10. Miten mielestäsi sujui yhteistyö työtovereiden/kollegojen/alaisten/asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa?
11. Mitkä asiat edistivät yhteistyötä ja mitkä hättäsivät yhteistyötä?
12. Miten arvioit yhteistyösi sujuneen esimiehesi kanssa?
13. Millä tavoin esimies voisi paremmin olla tukemassa sinua työtehtävissä?
14. Miten arvioit toimenkuvaasi suhteessa tavoitteisiin?
15. Onko toimenkuvasi kaikilta osin toimiva? Perustele.
16. Mitkä ovat seuraavan toimintakauden keskeiset tavoitteesi työssäsi? (2-4)
17. Mitkä ovat näihin liittyvät henkilökohtaiset tavoitteesi? (2-4)
18. Mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?
19. Miten tavoitteiden saavuttaminen todetaan?

#### KEHITYSSUUNNITELMA

20. Mitä osaamista työtehtävät edellyttävät?
21. Mitä kehityssuunnitelmia Sinulla on lähitulevaisuudessa?
22. Mitä kehittämistavoitteita Sinulla on 2-5 vuoden päähän?
23. Millaisia kehittymisen keinoja haluaisit hyödyntää työssäsi? Työkierto, työpaikkavierailut, seminaarit, messut jne.

#### JAKSAMINEN

24. Miten arvioit oman työssäjaksamisesi?

25. Millä tavoin pidät huolta työssäjaksamisestasi, työkyvystäsi ja työkunnostasi?

MUUT ASIAT

26. Muita asioita, joita pitäisi ottaa esille tai joista pitäisi sopia?

Jokaisen numeroidun kysymyksen jälkeen lomakkeella oli vapaata kirjoitustilaa pienessä kirjoitusikkunassa. Kirjoitustilan merkkimäärä oli kirjoitetulle tekstille riittävä. Pidemmät tekstit ja lauseet jäivät kuitenkin kirjoitusikkunan reunan alle siten, että tekstiä oli vaikea lukea ja tarvittiin hiiren käyttöä tekstin selailuun. Kokonaiskuvan saaminen keskustelun muistiinpanoista oli haastavaa.

Lomakkeen kysymyksissä havaittiin useita puutteita ja epäjohdonmukaisuuksia. Kysymykset olivat osin tulkittavissa saman aiheen kysymyksiksi hieman eri tavalla muotoiltuna. Esimerkiksi kysymykset viisi ja yhdeksän, sekä 16. ja 17. voivat saada saman vastauksen. Kysymys kuusi käsittelee kehittymistä, mutta se oli sijoitettu lomakkeelle tavoitteiden saavuttamisen osioon. Yhteistyöosion alle oli sijoitettuna useita kysymyksiä, jotka kuuluisivat luontevammin lomakkeen muihin osioihin. Esimerkiksi kysymykset 14.-19. käsittelevät toimenkuvaa ja tavoitteita, mutta ne olivat sijoitettuna yhteistyöosioon. Esihenkilötyötä koskevat kysymykset oli sijoitettu kokonaan yhteistyöosioon. Lomakkeen rakennetta ja kysymyksiä analysoitaessa tehtiin havaintoja, jotka tukevat tutkimuksen kyselyissä saatuja vastauksia Populus lomakkeen huonosta soveltuvuudesta ja käytettävyydestä kehityskeskusteluissa. Teorian mukaan kehityskeskustelun laadukkaassa lomakkeessa on vähintään otsikkotasolla työssä suoriutumisen arviointi, työntekijän osaamisen arviointi, esihenkilötyön arviointi, työyhteisön toimivuuden arviointi, työntekijän työhyvinvointi, tavoitteet tulevalle kaudelle, työvälineiden ja työolosuhteiden arviointi, muut esille tulevat asiat ja muistiinpanot (Lindholm & Salminen 2014, 246-255). Populuksen lomakkeen kysymykset ja niiden jaottelu eivät täytä laadukkaan keskustelulomakkeen edellytyksiä.

## 6.2 Kyselytutkimukset

Tutkimuksessa toteutettiin kaksi kyselyä. Ensimmäinen kysely suunnattiin Hämeenkyrön kunnan esihenkilöille ja toinen kunnan johtoryhmälle. Molemmat kyselyt toteu-

tettiin sähköisenä kyselylomakkeena, jotka luotiin Forms työkalulla. Kysymykset laadittiin niin, että ne nojautuivat tutkimuksen teoreettiseen osaan ja antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselyissä käytettiin erilaisia kysymystyyppejä, kuten monivalintakysymyksiä, asteikkoon perustuvia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Erilaisten kysymystyyppien käyttämisellä saatiin laajempaa tutkimustietoa ja vastaajien mielipiteet tulivat esille kattavasti. Kysymysten sisällöstä ja sanamuodosta keskusteltiin lomakkeen laadintavaiheessa henkilöstöpäällikön kanssa. Keskustelun perusteella kysymyksiä tarkennettiin ja lisättiin, jotta kaikki tarvittava ja olennainen tieto saadaan kysytyä vastaajilta. Ennen kyselyjen toteuttamista lomakkeeseen vastaamista testattiin. Testauksen suoritti henkilö, joka toimii esihenkilöasemassa eri organisaatiossa. Testauksella varmistettiin, että kysymykset ovat yksiselitteisiä, selkeitä ja kieliopillisesti oikein.

### 6.2.1 Kyselytutkimus I esihenkilöille

Kysely I suunnattiin kunnan esihenkilöille. Kehityskeskusteluja työssään käyviä esihenkilöitä oli 44 henkilöä. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa koko perusjoukko oli mukana kyselyssä. Otantaa ei ollut tarvetta käyttää, koska sähköinen kyselyn toteuttamistapa mahdollisti toteuttamisen koko perusjoukolle. Koko esihenkilökunnan mukanaolo kyselyssä oli olennaista tutkimuksen kattavan tuloksen varmistamiseksi. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka oli laadittu Forms työkalulla. Kyselylomake esihenkilöille on opinnäytetyön liitteenä 1. Kysely lähetettiin sähköpostilla, joka sisälsi saateen ja linkin kyselylomakkeelle. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Vastausaikaa kyselyssä oli 10 päivää ja kyselystä lähetettiin muistutusviesti sähköpostilla kaksi päivää ennen määräajan loppumista. Vastauksia saatiin vastausajan loppuun mennessä 28 ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui 63,6 %. Vastausprosentti oli hyvä.

Kysely sisälsi monivalintavaihtoehtoja, avoimia kysymyksiä sekä asteikkoon perustuvan kysymyksen. Kyselyn tavoitteena oli saada esihenkilöiltä vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

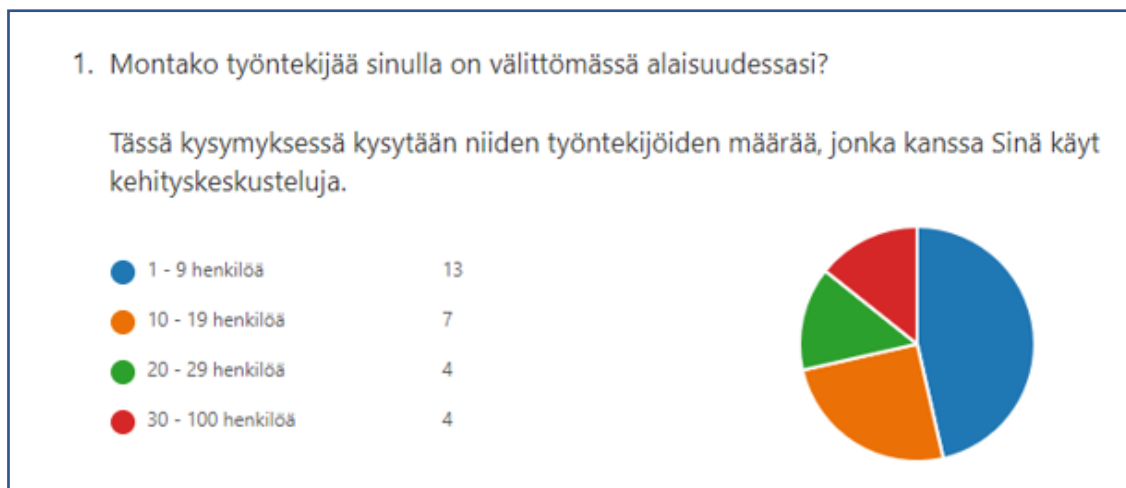
- Millaisena esihenkilö kokee kehityskeskustelut tällä hetkellä?
- Millaisia aiheita esihenkilö käsittelee kehityskeskustelussa?

- Millaisella aikataululla ja vuosirytmillä esihenkilö käy keskusteluja?
- Millainen on onnistunut kehityskeskustelu ja mitä se edellyttää?
- Mitkä seikat estävät onnistuneen kehityskeskustelun?
- Millaista materiaalia esihenkilö tarvitsee kehityskeskustelun tueksi?
- Miten esihenkilö tuntee kehityskeskusteluille asetetut organisaation ohjeet?
- Miten esihenkilö tuntee organisaation strategiset tavoitteet?

Vastaukset tallentuivat sähköisinä Forms alustalle lajittelua ja analysointia varten. Kyselyn monivalintakysymyksien vastaukset käsiteltiin tietokannassa sähköisenä ja raportoitiin tilastollisen analyysin keinoin muun muassa prosenttiosuuksina. Kyselyn avointen kysymysten vastaukset analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysin menetelmän keinoja. Avointen kysymysten vastausten läpikäyminen aloitettiin kokoamalla vastaukset yhteen kysymyksittäin ja tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin teemoittain. Teemoittamisella tarkoitetaan, että analysoitaessa aineistoa siinä tarkastellaan aineistosta toistuvasti nousevia samoja piirteitä eli teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Vastaukset analysoitiin ja tuloksista tehtiin keskeisimmät havainnot ja laadittiin johtopäätökset.

Vastaukset ja johtopäätökset kyselystä I käsitellään kyselylomakkeen kysymysten aihepiirien mukaisesti lajiteltuina. Vastausten havainnollistamiseksi on käytetty joitain valittuja lainauksia vastauksista.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin taustatietona sitä, että montako työntekijää esihenkilöllä on alaisuudessaan. Noin puolella kyselyyn vastanneista esihenkilöistä oli alaisuudessaan alle 10 työntekijää, 25 %:lla oli 10-19 työntekijää ja 14 %:lla oli 20-29 työntekijää, joiden kanssa he käyvät kehityskeskusteluja. Merkittävästi enemmän työntekijöitä (yli 30 henkilöä) oli 14 %:lla vastaajista. Kuvio 7.



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden työntekijöiden määrä

Suurimmalle osalle esihenkilöistä työntekijöiden kanssa käytäviin keskusteluihin voi olettaa työajan kohtuudella riittävän. Jos esihenkilöllä on alaisuudessaan merkittävästi enemmän työntekijöitä, tulisi tähän osoittaa myös tarvittava aikaresurssi.

#### Kehityskeskustelujen ajankohta ja määrä

Kysymykset kaksi - kuusi käsittelivät kehityskeskustelujen ajankohtaa, määrää, seuranta ja esihenkilöiden mielipidettä siitä, että pitäisikö keskusteluiden ajankohta olla organisaation johdon määrittämä. Vastausten mukaan esihenkilöt käyvät kehityskeskustelun työntekijän kanssa lähes poikkeuksetta kerran vuodessa. Vain yksi vastaaja ilmoitti käyvänsä kehityskeskustelun kaksi kertaa vuodessa. Mikäli esihenkilöllä oli syntynyt tilanne, että työntekijän kanssa ei ole käyty yhtään kehityskeskustelua vuoden aikana, oli syynä tähän ilmoitettu useimmiten kiire tai sairauspoissaolot. Usealla esihenkilöllä on vastausten mukaan vaikeuksia ehtiä käydä kehityskeskusteluja kaikkien työntekijöiden kanssa eli aikaresurssin puute oli voimakkain vastauksissa esille nouseva syy. *”On niin paljon työntekijöitä, ettei ehdi kaikkien kanssa käymään vuoden aikana ja joskus työntekijällä on niin kiire, ettei hän ehdi keskusteluun.”* Työntekijän aikatauluista johtuvia ongelmia, pitkiä sairauspoissaoloja ja inhimillistä unohtamista mainittiin myös vastauksissa. *”Periaatteessa kaikkien kanssa kehityskeskustelut käydään, mutta on tapauksia, että työntekijä on sairastunut tai vaihtanut työpaikkaa.”* Yhdessä vastauksessa kerrottiin työntekijän kieltäytyneen keskustelusta kokonaan. Osa esihenkilöistä kokee myös, että varsinaiselle kehityskeskustelulle ei ole tarvetta,

koska keskusteluja käydään jatkuvasti työn lomassa. ”Keskusteluja on käyty viikoittain säännöllisesti tapaamisissa kahdestaan. Kehittämistä on tapahtunut matkan varrella sekä henkilö- että yksikkötasolla.”

Kehityskeskusteluja käydään kunnassa jokaisella vuosineljänneksellä, kuitenkin painottuen vuoden ensimmäiseen ja erityisesti vuoden viimeiseen neljännekseen. Tästä voidaan päätellä, että organisaation johto ei ole määrittänyt tai suositellut esihenkilöille kehityskeskustelujen käymisen ajankohtaa. 71 % vastaajista on myös sitä mieltä, että organisaation ei tulisi määrittää kehityskeskusteluiden ajankohtaa. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä vain viisi kertoi järjestävänsä seurantapalaveria varsinaisten kehityskeskustelujen välillä. Näin ollen yli 82 % esihenkilöistä ei näe tarpeelliseksi seurantapalaverin järjestämistä, jossa käydään läpi kehityskeskustelussa sovittuja asioita. Organisaatio ei ole ohjeistanut seurantakeskustelujen käymiseen. Tästä ei välttämättä muodostu käytännön ongelmaa, jos seurantakeskustelua käydään osana muuta esihenkilötyötä. Tällöin seurantaa ei dokumentoida ja se jää esihenkilön oman aktiivisuuden varaan.

#### Keskusteluun valmistautuminen ja keskustelun aihepiirit

Kysymykset seitsemän - 12 koskivat kehityskeskusteluun valmistautumista. Kysymyksissä kartoitettiin sitä, että miten kehityskeskustelusta tiedotetaan, miten esihenkilö itse valmistautuu keskusteluun ja miten työntekijän edellytetään valmistautuvan keskusteluun. Vastauksista ilmeni, että esihenkilöt kertovat ja sopivat tulevista kehityskeskusteluista monin eri tavoin. Tiedotusta tehdään henkilöstön kokouksissa, puhelimitse, sähköpostilla ja ilmoittamalla ilmoitustaululla. Tiedotus on esihenkilön varassa. Organisaatiossa ei ole sovittua tapaa ilmoittaa tulevista kehityskeskusteluista, eikä organisaation johto tällä hetkellä tiedota asiasta työntekijöille. Organisaation tiedottamista ei esihenkilöiden osalta toivota, vaan 93 % vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation ei tule kertoa tulevista kehityskeskusteluista esihenkilön sijaan. Perustetta tähän ei kysytty. Vastauksista voi tehdä arvion, että esihenkilö mahdollisesti kokee vapauden päättää keskustelujen ajankohdasta tai aiheista vähentyvän, mikäli organisaatio tiedottaa kehityskeskusteluista.

Vähän yli puolet esihenkilöistä pyysi työntekijöitään valmistautumaan keskusteluun täyttämällä Populuksen lomakkeen ainakin osittain etukäteen. Populuksen lomakkeesta pyydettiin täyttämään joko esihenkilön valitsemat osuudet tai annettiin työntekijän valita hänen mielestään sopivat osuudet. Vähän alle puolet esihenkilöistä kehotti muulla tavalla miettimään asioita, joita työntekijä haluaa nostaa keskusteluissa esille. Näitä asioita olivat muun muassa oman työn ja tehtävien pohdinta, työyhteisön tila, työssä jaksaminen ja oma kehittyminen. Vain yksi vastaajista kertoi, että hän ei anna minkäänlaista valmistautumisohjetta. Vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että esihenkilöt ymmärtävät valmistautumisen tärkeyden. Työntekijän valmistautuminen parantaa keskustelun sujumista merkittävästi ja siirtää ajatukset lähestyvään keskusteluun sekä työntekijällä että esihenkilöllä. 57 % esihenkilöistä ilmaisi mielipiteenään, että organisaation tulisi määrittää työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun vakiomuotoisella materiaalilla. 43 % esihenkilöistä ei kaipaa vakioitua materiaalia valmistautumiseen.

Suurin osa esihenkilöistä valmistautuu kehityskeskusteluun käymällä läpi työntekijän etukäteen täyttämän Populus lomakkeen. Vastauksena on saatu muun muassa seuraavaa: *”Luen ajatuksella esitäytetyn lomakkeen, pohdin missä omasta mielestäni menenään, mitä on saavutettu, mihin ollaan menossa, missä työntekijä on erityisen onnistunut ja mietin palautteen antamisen.”* Esihenkilöt käyttävät valmistautumisaikaa myös pohtimalla työntekijän työssä suoriutumista, onnistumisia, kehitys- ja koulutus-tarpeita, rakentavan palautteen antamista, tulevaisuuden tavoitteita ja resurssointeja. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöt valmistautuvat kehityskeskusteluihin laajasti ja hyvin. Kuitenkin vain muutama esihenkilö kertoi lukevansa edellisvuoden kehityskeskustelulomakkeen valmistautuessaan uuteen keskusteluun. *”Mietin vastuu-alueen tavoitteita ja palvelualueen tavoitteita seuraavalle vuodelle, käyn kunkin työntekijän edellisen kehityskeskustelun läpi: mitä siellä on sovittu. Arvioin, onko asiat toteutuneet mielestäni ja nostan tarpeellisin osin niitä keskusteluun.”* Vastausten perusteella voidaan tehdä tulkintaa, että edellisen vuoden keskustelun aiheita käydään valmistautumisessa läpi verrattain vähän. Kyselyssä on aiemmin käynyt ilmi (kysymys 5), että kehityskeskustelujen seurantakeskusteluja tai -tilaisuuksia ei juurikaan järjestetä. Näin ollen edellisvuoden sovitut asiat jäävät suurelta osin käsittelemättä. Huomion arvoisena voidaan pitää myös sitä, että yksikään esihenkilö ei osana valmistau-

tumistaan kerro keräävänsä palautetta työntekijää lähellä olevilta työntekijöiltä tai esihenkilöiltä. Tämä ei muodostu ongelmaksi, mikäli palautteenanto työyhteisöltä on muuten järjestetty tai tapahtuu pitkin vuotta osana esihenkilötyötä.

Kysymyksessä yhdeksän annettiin esihenkilölle mahdollisuus luonnehtia työntekijöiden suhtautumista tuleviin kehityskeskusteluihin. Noin kolmannes esihenkilöistä kertoi työntekijöiden suhtautuvan kehityskeskusteluihin pääsääntöisesti positiivisesti. Noin 25 % vastaajista kertoi työntekijöissä olevan neutraalisti suhtautuvia työntekijöitä. Vain noin 10 % esihenkilöistä arvioi, että työntekijät suhtautuvat keskusteluihin pääosin negatiivisesti. *”Melko kolmijakoinen suhtautuminen. Suurin osa haluaa, että kehityskeskustelut käydään ja pitää niitä tarpeellisena. Toiseksi suurin ryhmä suhtautuu niihin neutraalisti ja ei odota niiltä ihmeitä. Kolmannen ja pienen vähemmistön mielestä ne ovat ajanhukkaa, koska niillä ei ole mitään vaikutusta omaan työhön (urakehitys, koulutus, palkkaus, tyky-toiminta jne).”* Positiivisesti suhtautuvat työntekijät kokevat kehityskeskustelun olevan kiireetöntä aikaa keskustella kahden kesken esihenkilön kanssa ja heillä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Negatiivisesti suhtautuvat pitävät kehityskeskusteluja esihenkilön arvion mukaan turhana byrokratiana, jolla ei ole todellista vaikutusta mihinkään. Osa kokee tilaisuuden vaivautuneeksi ja jännittyneeksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijät suhtautuva kehityskeskusteluihin pääosin myönteisesti. Korostamalla kehityskeskusteluista saatavia hyötyjä työntekijälle, huolellisella valmistautumisella ja esimiehen omalla myönteisellä suhtautumisella kehityskeskusteluihin, ilmapiiriä voidaan muuttaa yhä positiivisempaan suuntaan.

Kysymyksessä 13 kysyttiin kehityskeskustelujen aihepiirejä. Vastausten mukaan esihenkilöt käyvät työntekijöidensä kanssa asioita läpi hyvin monipuolisesti. Useimmissa vastauksissa mainitaan aihepiireinä Populus lomakkeessa mainitut asiat, joita ovat muun muassa työntekijän tavoitteet, kehittyminen, yhteistyö, toimenkuva, kehityssuunnitelmat ja työssä jaksaminen. *”Käymme läpi Populuksen kehityskeskustelukohdat. Lisäksi keskustelu rönsyää usein muihinkin asioihin ja pidän tätä oikein hyvänä.”* Muita esille nostettuja aiheita olivat työympäristö, työsuojelulliset asiat, kehitysideat nykyisiin toimintatapoihin, palautteet ja muut työntekijän itse esille nostamat asiat. Vain alle puolet vastaajista mainitsee palautteen antamisen tai vastaanottamisen ole-

van osa kehityskeskustelua. Huomioitavaa on, että yhdessäkään vastauksessa aihepiireistä ei ollut mainintaa organisaation tavoitteista tai strategiasta. Kaikki vastauksissa kerrotut aihepiirit koskivat työntekijää tai työympäristöä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat kehityskeskustelun hyvin työntekijälähtöisenä tilanteena.

#### Organisaation ohjeistus ja aiheiden vakiointi

Kysymykset 14, 15 ja 16 käsittelivät kunnan antamaa ohjeistusta kehityskeskustelujen käymiseen liittyen, sekä keskustelun aiheiden vakiointia. 64 % vastaajista on sitä mieltä, että kunnan tulisi määrittää kehityskeskusteluissa käsiteltävät vakioidut aiheet. Aiheet kehityskeskusteluihin on saatu tällä hetkellä Populus lomakepohjasta vapaasti valiten, mutta muita aiheita keskusteluille ei ole kunnassa annettu. Avoimista vastauksista ilmenee, että varsinaista kehityskeskustelujen käymiseen liittyvää ohjeistusta ei kunnassa ole olemassa. Ohje on rajoittunut kehotukseen käydä kehityskeskustelu jokaisen työntekijän kanssa ja keskustelun merkitseminen käydyksi Populus järjestelmään. Populus lomaketta on voinut käyttää keskustelussa hyödyksi, mutta keskustelun sisältöä, aiheita tai dokumentointia ei ole ohjeistettu. 57 % vastaajista kokee, että kunnan antamasta nykyisestä ohjeistuksesta ei ole ollut hyötyä.

Johtopäätöksenä voidaan arvioida, että johto on luottanut esihenkilöiden kykyyn käydä keskusteluja ilman ohjeistusta tai johto ei ole pitänyt kehityskeskustelujen sisältöä organisaation johdon näkökulmasta kovin tärkeänä. Jotta kehityskeskusteluista saataisiin riittävän laadukkaita ja organisaatiolle hyödyllisiä, tulisi organisaation pohdita sitä, että mitä aihepiirejä johto haluaa keskusteluissa olevan ja mitä tietoa organisaatio tarvitsee kehittyäkseen. Johdon tulisi vakioida aihepiirejä joiltain osin. Muutamissa vastauksissa mainitaan, että kehityskeskusteluista on informoitu esihenkilöpalaverissa. *”Tullessani työhön esihenkilöksi, olen ensimmäiset ohjeet saanut henkilöstöhallinnosta tiedotteena ja esihenkilöpalaverissa.”* Myös esihenkilöiden kouluttaminen ja perehdyttäminen kehityskeskusteluiden käymiseen voisi olla hyödyllistä. Eriytisesti uransa alkuvaiheessa olevalla esihenkilöllä ei voida olettaa olevan riittävää ammattitaitoa kehityskeskustelujen käymiseen. *”Aihetta on käsitelty koulutusten yhteydessä. Varsinaisia ohjeita en muista saaneeni tai olen ne unohtanut.”*

## Esihenkilöiden kokemuksia kehityskeskusteluista

Kysymyksissä 17-18 kartoitettiin esihenkilöiden kokemusta kehityskeskusteluista osana esihenkilötyötä ja keskusteluihin käytetyn ajan hyödyllisyydestä. Esihenkilöt kokevat kehityskeskustelut pääosin positiivisena ja mielekkäänä työtehtävänä. Vastauksissa mainitaan kehityskeskustelun olevan tärkeä ja rauhallinen henkilökohtainen tapaaminen työntekijän kanssa ja keskustelussa on mahdollisuus kuulla työntekijää ja oppia tuntemaan heidät paremmin. Keskustelun todetaan olevan mahdollisuus selkeyttää työntekijän työnkuvaa ja nähdään keskustelun olevan mahdollisuus kehittää myös esihenkilön omaa osaamista. Negatiivisina seikkoina nähdään kehityskeskusteluiden raskaus prosessina erityisesti, jos työntekijöitä on paljon. Tällöin aikaa kehityskeskusteluun kuluu paljon ja aikaa ei tunnu olevan. Negatiivisena asiana nähdään myös turhauttava lomakkeen täyttö. 82 % esihenkilöistä pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä niihin käytettyyn työpanokseen ja aikaan verrattuna. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka valtaosa esihenkilöistä kokee nyt kehityskeskustelut positiivisena ja hyödyllisenä asiana, tulisi organisaatiossa panostaa esihenkilöiden koulutukseen ja motivointiin kehityskeskustelujen käymisessä. Keskusteluprosessin tulisi olla sellainen, että esimiehelle ei koidu siitä liian suurta resurssiongelmaa ja taakkaa. Myös henkilökunnan tasavertaisen kohtelun vuoksi esihenkilöiden motivointiin on syytä kiinnittää huomiota.

Kysymyksissä 19-21 kysyttiin esihenkilöiden ajatuksia onnistuneen kehityskeskustelun elementeistä ja sitä, että mitkä seikat voisivat estää onnistuneen keskustelun. Esihenkilöt kokevat onnistuneeksi kehityskeskustelun, jossa ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja työntekijä tuntee tulleensa kuulluksi. *”Avoin, luottamuksellinen, kumppaakin osapuolta kunnioittava ja aidosti työn kehittämiseen pyrkivä tilaisuus, jonka pohjalta tehdään myös konkreettisia toimia työn kehittämiseksi.”* Hyvän keskustelun jälkeen sekä esihenkilö että työntekijä on saanut tarpeellista palautetta ja kehittämisehdotuksia. Keskustelu on tulevaisuuteen suuntaava. *”Avoin keskustelu, johon molemmat ovat valmistuneet. Yhdessä luodaan tavoitteita tulevaisuuteen. Palaute on rakentavaa molemmin puolin.”* Hyvin samanlaisia seikkoja esihenkilöt mainitsivat kysyttäessä kehityskeskustelun onnistumisen elementtejä. Avoimuus, keskustelulle rauhoitettu tila ja aika, sekä luottamus ja rehellisyys mainittiin useassa vastauksessa. Myös molemminpuolinen hyvä valmistautuminen nähtiin tärkeänä onnistumisen elementtinä

useassa vastauksessa. Esihenkilöiden tulisi muun kiireen keskellä onnistua rauhoittamaan aika keskustelulle ja valmistautumiselle. Keskusteluun valmistautuminen on esihenkilön, työntekijän sekä organisaation yhteinen tehtävä.

Kehityskeskustelu voi myös epäonnistua. Kysymyksessä 21 pyydettiin esihenkilöitä pohtimaan sitä, että millaiset seikat voivat estää onnistuneen kehityskeskustelun. Vastausten mukaan selvästi suurin selittävä tekijä keskustelujen epäonnistumiselle on kiire. Kiire aiheuttaa esihenkilöiden mukaan tunteen, että keskustelutilaisuus on ”pakotettu” ja se yritetään hoitaa nopeasti ohi, jotta aikaa riittäisi varsinaisille työtehtäville. Tämä tunne tulee, koska aikaa ei ole resursoitu riittävästi esihenkilötehtäviin. Organisaatiossa ei ole laajasti mielletty, että kehityskeskustelu on esihenkilön tärkeä työväline, jonka käyttöön tulee varata aikaa. Esihenkilön tulee huomata myös, että työntekijälle on annettava aikaa valmistautumiseen ja keskusteluun. Muita selittäviä tekijöitä ovat muun muassa huono esihenkilö-työntekijä suhde, huono valmistautuminen, keskeytykset, sekä välinpitämättömyys kehityskeskustelua kohden. *”Toisen tai molempien osapuolten haluttomuus tosiasiallisesti kehittää työtä kehityskeskustelua työkaluna käyttäen, tai ylipäätään haluttomuus työn kehittämiseen.”*

Kehittämisen kohteet kehityskeskustelujen teemassa

Kysymyksessä 22. kysyttiin, että mitkä ovat kunnan kehityskeskustelukulttuurin kehittämisen kohteet. Yhtenä tärkeimpänä kehityskeskustelun kehityskohteena esihenkilöt näkevät kehityskeskustelulomakkeen kehittämisen tai muuttamisen. Nyt käytössä oleva lomake koetaan liian pitkänä, kaavamaisena ja huonosti tarkoitukseen sopivaksi. *”Populuksen kaavake ei ole parhain mahdollinen. Pieni näkökulman muutos voisi olla paikallaan.”* ja *”Kevyempi lomake, ei saman asian kysymistä eri kohdissa. Vähemmän kysymyksiä ja perusasioita.”* Lomakkeeseen liittyvät kehittämisen seikat nousivat useimmissa vastauksissa esiin.

Muuna kehityskohteena esihenkilöt näkivät ohjeistuksen parantamisen. Esihenkilöille ei ole riittävän hyvin ilmaistu organisaation taholta, että miksi kehityskeskusteluja käydään tai mitä niillä tulisi saavuttaa. *”Tulisi kirkastaa miksi keskusteluja käydään ja mikä niiden merkitys organisaatiolle on. Tulisi olla toimivat ohjeet ja ohjelmat. Näiden*

*tekijöiden kautta osapuolten sitouttaminen ja yhteisen hyödyn hahmottaminen paransi.*” Kehittämiskohteina mainittiin myös itse esihenkilöt, heidän keskustelutaitonsa ja koulutukseen panostaminen. Myös ajankäytön resurssointi keskusteluille olisi huomioitava paremmin.

Kysymyksessä 23 kysyttiin esihenkilöiden arviota siitä, että millaisesta tukimateriaalista he arvioivat olevan hyötyä kehityskeskustelujen käymisessä. Kysymys oli monivalintavaihtoehtokysymys. Vaihtoehdot ovat lueteltuina alla ja suluissa on esitetty esihenkilöiden valintojen määrä:

- Esihenkilöille suunnattu valmistautumismateriaali (22)
- Esihenkilöille suunnattu valmistautumistilaisuus (6)
- Työntekijälle suunnattu valmistautumisohje (20)
- Säännelty aikataulu keskusteluille (4)
- Vakioidut keskusteluaiheet (10)
- Vakioitu dokumentointilomake (12)
- Yhteinen sähköinen dokumentointitapa ja -tila (11)
- Muu (6)

Vastauksista nousee selkeästi esille esihenkilöille suunnatun valmistautumismateriaalin (22 valintaa) ja ohjeistuksen (20 valintaa) tarve. Lisäksi erillisen valmistautumistilaisuuden näkee hyväksi tai tarpeelliseksi kuusi esihenkilöä. 10-12 vastausvalintaa kohdistui vakioituun lomakkeeseen, joka voidaan dokumentoida sähköisenä ja mahdollisesti sisältäen myös vakioidut keskusteluaiheet. Organisaatiosta säädelty keskustelujen aikataulu valittiin vain neljässä vastauksessa. Muissa vapaissa vastauksissa todettiin kahdesti, että ohjeita ja materiaaleja on jo liikaa ja materiaalia voit itse hakea internetistä ja käyttää omaa osaamistaan ja kokemustaan hyödyksi.

#### Esihenkilön oma kehityskeskustelu

Kysymyksillä 24, 25 ja 26 kartoitettiin tilannetta esihenkilön omasta kehityskeskustelusta, jonka hän käy oman esihenkilönsä kanssa. Kysymyksillä selvitettiin, onko keskustelut käyty vuosittain, onko niissä käsitelty kehityskeskustelun teemaa osana esi-

henkilön työtä ja onko esihenkilöä pyydetty raportoimaan käymistään kehityskeskusteluista omalle esihenkilölleen tai johdolle. 71 % vastaajista on käynyt oman kehityskeskustelunsa oman esihenkilönsä kanssa kuluneen viimeisen vuoden aikana. Näissä käydyissä kehityskeskusteluissa vain 29 % esihenkilöistä on keskustellut oman esihenkilönsä kanssa kehityskeskusteluista osana esihenkilötyötä, kuten esimerkiksi keskusteluihin käytettävissä olevan ajan resursointia tai keskustelun painopisteitä. Kysymyksessä 26 kartoitettiin sitä, että onko esihenkilöä pyydetty raportoimaan työntekijöiden kanssa käydyistä keskusteluista. Vastaajista 50 % ilmoitti, että raportointia ei ole pyydetty ollenkaan ja 36 % ilmoitti, että on pyydetty raportoimaan keskustelu käydyksi. 14 % vastaajista ilmoitti oman esihenkilönsä pyytäneen raportoimaan keskustelusta myös keskusteluissa esille nousseet asiat.

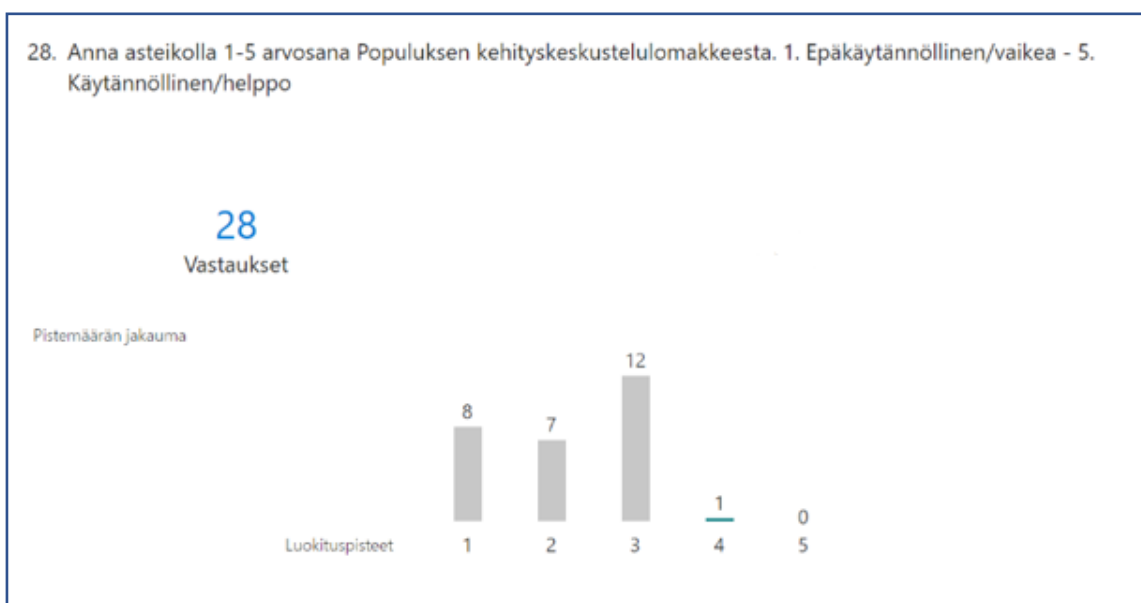
Esihenkilöiden mahdollisuus käydä kehityskeskustelu oman esimiehensä kanssa on tärkeä tapahtuma niin esihenkilölle kuin koko organisaation kehityskeskustelukulttuurillekin. Jos esihenkilön oma esihenkilö ei käy kehityskeskustelua ollenkaan, antaa se mielikuvan, että keskustelut eivät ole tärkeitä tai merkityksellisiä. Esihenkilön motivaatio laadukkaiden ja merkityksellisten kehityskeskustelujen käymiseen työntekijöiden kanssa laskee. Organisaation johdon näkökulmasta on merkittävä puute, että keskusteluista pyydetään raportoimaan aiheita tai painopisteitä hyvin vähäisesti tai ei ollenkaan.

#### Kehityskeskustelujen dokumentointi

Kysymyksessä 27. kysyttiin kehityskeskustelujen dokumentoinnista. Keskustelut dokumentoidaan yleisimmin (79 %) Populuksen lomakkeelle. Esihenkilöistä 11 % täyttää Populus lomakkeen itse ja merkitsee keskustelun käydyksi. 46 % dokumentoi keskustelun Populus lomakkeelle siten, että keskustelun molemmat osapuolet kirjoittavat ja hyväksyvät keskustelun käydyksi. Vajaa neljännes esihenkilöistä toimii siten, että työntekijä kirjoittaa keskustelussa esiin tulevat asiat Populuksen lomakkeelle etukäteen ja esihenkilö hyväksyy keskustelun käydyksi. Yksi esihenkilö ilmoitti, että keskustelua ei dokumentoida mitenkään. Muutama esihenkilö käyttää muita dokumentointimuotoja, esimerkiksi Teams työtilaa dokumentointiin. Vastauksista ei ilmene aukottomasti kirjataanko keskustelussa sovitut asiat keskustelun aikana vai jälkikäteen.

Todennäköisesti käytäntö on kirjavaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehityskeskustelujen dokumentointia ei ole organisaation johdon toimesta selkeästi ohjeistettu tai ohjeistusta ei noudateta. Dokumentoinnin ja dokumentointitavan vakiointi helpottaa esihenkilön työtä ja antaa organisaatiolle mahdollisuuden haluttujen tietojen keräämiseen ja hyödyntämiseen. Vastausten perusteella organisaatiolla ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta hyödyntää keskustelujen tuloksia millään tavalla.

Kysymys 28. oli asteikkoon perustuva kysymys, joka kuului seuraavasti: Anna asteikolla 1-5 arvosana Populus kehityskeskustelulomakkeesta. Asteikolla numero yksi tarkoittaa epäkäytännöllistä/vaikeaa ja numero viisi tarkoittaa käytännöllistä/helppoa. 12 vastaaja antoi arvoksi kolme, seitsemän vastaajaa antoi arvoksi kaksi ja kahdeksan vastaaja antoi arvoksi yksi. Vain yksi vastaaja antoi arvoksi neljä ja yhtään arviota ei annettu asteikon numerolle viisi. Kuvio 8. Vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että esihenkilöt eivät pidä Populus lomaketta käytännöllisenä ja hyvänä työkaluna.



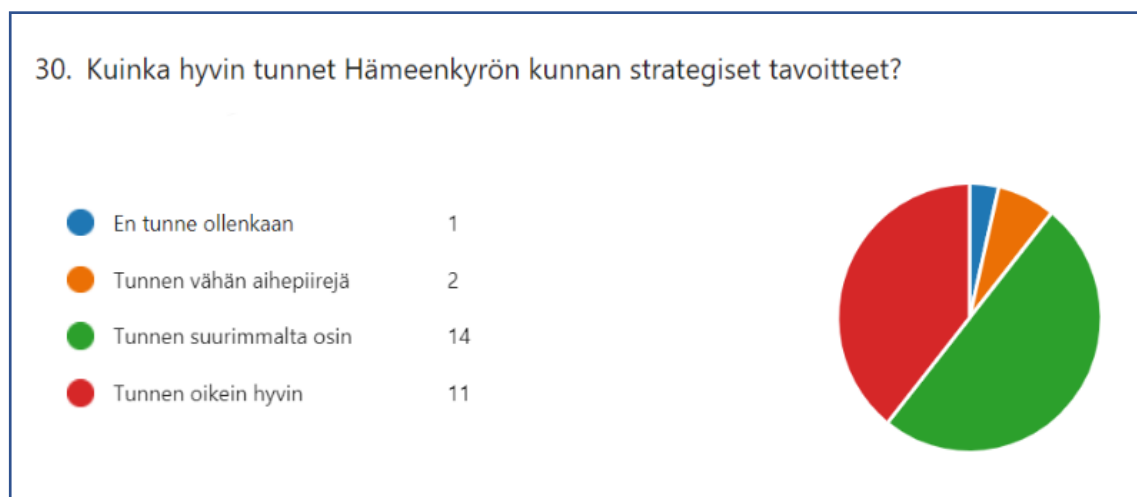
Kuvio 8. Esihenkilöiden arviot Populus keskustelulomakkeesta asteikolla 1-5

Kyselyssä oli annettu avoimena kysymyksenä 29. mahdollisuus kertoa omin sanoin ajatuksia Populus kehityskeskustelulomakkeesta. Vastauksena mielipiteissä toistuvivat erittäin usein samat teemat, jotka ovat lomakkeen liiallinen pituus ja lomakkeella olevien kysymysten toistuminen samankaltaisina useasti. ”Liian pitkä lomake, samankaltaisuuksia kysymyksissä” ja ”liikaa samaa asiaa kysytään monella tavalla. Osa työntekijöistä ei ymmärrä mitä kysymys tarkoittaa.” Mielipiteissä tulivat myös esiin

lomakkeen vaikea ymmärrettävyys, liiallinen yleisluontoisuus, jäykkyys ja vanhanai-  
kaisuus. ”Lomake on tehty niin yleisluontoiseksi, että sopii mahdollisimman monille  
aloille. Lomake ei sinänsä ole vaikea, mutta kovin kankea ja muodollinen”. Osaa Po-  
pulus lomakkeen kysymyksistä pidettiin käyttökelpoisina. ”Osittain ihan hyviä nos-  
toja ja kysymyksiä keskustelun tueksi.” Vastauksissa nousi esiin myös uusia ehdotuk-  
sia lomakkeen kysymyksiksi, kuten: ”mitä itse tuot työyhteisöön tullessasi tai miten  
aiot kehittää työtäsi?”. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Populus lomaketta ei pi-  
detä hyvänä ja käytännöllisenä työkaluna kehityskeskustelun käymisessä tai dokumen-  
toinnissa. Lomakkeeseen ja käytäntöihin kaivataan muutosta.

### Organisaation strategia ja tavoitteet osana keskusteluja

Kysymys 30 käsitteli esihenkilöiden omaa tuntemusta Hämeenkyrön kunnan strategi-  
sista tavoitteista. Vastausten perusteella esihenkilöt kokevat itse tuntevansa kunnan  
strategiset tavoitteet varsin hyvin. Noin 39 % esihenkilöistä kokee tuntevansa strate-  
giset tavoitteet suurimmalta osin ja 50 % tuntee oikein hyvin. Vain yksi vastaaja ei  
tuntenut strategisia tavoitteita ollenkaan ja kaksi vastaaja tunsi vain aihepiirejä. Kuvio  
9.



Kuvio 9. Esihenkilöiden arvio kunnan strategisten tavoitteiden tuntemisesta

Kysymyksessä 31 kartoitettiin, että millä tasolla tavoitteista keskustellaan kehityskes-  
kustelussa työntekijän kanssa. Lähes kaikki esihenkilöt vastasivat keskustelevansa  
työntekijän oman työn tavoitteista. 82 % esihenkilöistä keskustelee lisäksi laajemman

vastuualueen tavoitteista ja 36 % keskustelee palvelualueen tavoitteista. Kunnan strategisia tavoitteita keskusteluissa käydään läpi vain 14 % keskusteluista. Vastauksista voidaan tehdä tulkinta, että mitä ylemmän tason tavoitteista on kysymys, sitä vähemmissä määrin niitä käsitellään kehityskeskusteluissa. Strategisten tavoitteisen yhteyttä työntekijän työn tavoitteisiin ei koeta kovin merkitykselliseksi kehityskeskusteluissa. Tämä voi johtua osin myös siitä, että organisaatio ei ole ohjeistanut keskustelemaan ylemmän tason tavoitteista ja esihenkilö ei koe siihen itse tarvetta. Yli 82 % vastaajista kertoi käyvänsä keskustelussa läpi edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista. Tämä on erittäin hyvä toimintatapa ja antaa viitteitä siitä, että keskustelut ovat organisaatiossa ainakin osittain jatkuva prosessi.

Kysymyksessä 32 kartoitettiin sitä, että käydäänkö kehityskeskusteluiden tavoitteita, painopisteitä tai tuloksia läpi palvelualueella sisäisesti, esimerkiksi palvelualueen omassa johtoryhmässä tai jossain muussa forumissa. Vastausten mukaan keskusteluiden tavoitteista, painopisteistä tai tuloksista ei suurelta osin (70 %) keskustella esihenkilön palvelualueen johtoryhmässä tai muissa foorumeissa. Vain 25 % eli neljännes esihenkilöistä kertoo käyneensä tällaisia keskusteluja. Kyselyssä ei kysytty mitä nämä foorumit ovat. Vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että esihenkilöillä ei ole olemassa ohjeistusta tai luontevaa foorumia, jossa olisi mahdollista keskustella menneistä tai tulevista kehityskeskusteluista. Esihenkilöt kokevat tuntevansa kunnan strategiset tavoitteet, mutta niitä käsitellään varsin vähän kehityskeskusteluissa.

### 6.2.2 Kyselytutkimus II johtoryhmälle

Kysely II suunnattiin kunnan johtoryhmälle. Kunnan johtoryhmän koko on kahdeksan henkilöä. Johtoryhmään kuuluvat viranhaltijoina kunnanjohtaja, palvelujohtajat, elinkeinojohtaja ja henkilöstöpäällikkö, sekä luottamishenkilöasemassa oleva kunnanhallituksen puheenjohtaja. Kunnanhallituksen puheenjohtajan vastauksen myötä oli mahdollisuus saada mukaan luottamushenkilön näkökulma. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa koko perusjoukko oli mukana kyselyssä. Otantaa ei ollut tarvetta käyttää, koska perusjoukko oli pieni ja kaikkien johtoryhmän jäsenten mukanaolo kyselyssä oli tarkoituksenmukaista.

Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka oli laadittu Forms työkalulla. Kyselylomake johtoryhmälle on opinnäytetyön liitteenä 2. Kysely lähetettiin sähköpostilla, joka sisälsi saateen ja linkin kyselylomakkeelle. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Vastausaikaa kyselyssä oli 10 päivää ja kyselystä lähetettiin muistutusviesti sähköpostilla kolme päivää ennen määräajan loppumista. Vastauksia saatiin vastausajan loppuun mennessä viisi ja näin vastausprosentiksi muodostui 62,5 %. Vastausprosentti oli hyvä. Kyselyn kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kyselyn tavoitteena oli saada johtoryhmältä tieto millaisia odotuksia, tarpeita ja tavoitteita organisaation johdolla on kehityskeskusteluille.

Vastaukset tallentuivat sähköisinä Forms alustalle lajittelua ja analysointia varten. Kyselyn vastaukset analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysin menetelmän keinoja. Tavoitteena analysoinnissa oli saada tutkittavasta aiheesta kuvaus tiivistetyssä muodossa. Vastausten läpikäyminen aloitettiin kokoamalla vastaukset yhteen kysymyksittäin. Tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin teemoittain. Vastaukset analysoitiin ja tuloksista tehtiin keskeisimmät havainnot ja laadittiin johtopäätökset. Vastaukset käsitellään tässä kyselylomakkeen mukaisesti numeroidussa järjestyksessä. Vastausten havainnollistamiseksi on käytetty joitain valittuja lainauksia vastauksista.

Miksi kehityskeskusteluja käydään kunnassa?

Johtoryhmän jäsenien mielestä kehityskeskusteluja käydään kunnassa ensisijaisesti siksi, että niillä mahdollistetaan esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskinen keskustelu. Kolme viidestä vastaajasta mainitsi syyksi vuorovaikutuksen lisäämisen ja kahdenkeskeisen keskustelun mahdollistamisen. Johtoryhmä näkee kehityskeskustelujen käymisen syyt organisaatiossa työntekijälähtöisesti. Vastauksissa mainitaan muun muassa, että *”keskusteluja käydään, koska niissä on mahdollisuus käsitellä työntekijää koskevia asioita, hänen jaksamistaan, osaamistaan, tavoitteita ja kehittymistä”* ja *”kehityskeskustelun aikana voidaan ottaa esille asioita, joista ei arjen keskellä tule puhuttua ja esihenkilö saa tietoa mitkä asiat rasittavat työntekijää”*. Esihenkilön mahdollisuus saada palautetta mainittiin yhdessä vastauksessa. Vain yksi viidestä vastaajasta kertoi kehityskeskustelun olevan merkityksellinen organisaatiolle. Vastauksen mukaan kehityskeskusteluja käydään myös organisaation toiminnan kehittämiseksi ja työntekijöiden työn kohdentamiseksi organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Mitä tavoitteita kehityskeskusteluille tulisi asettaa?

Johtoryhmän jäsenet olivat ymmärtäneet kysymyksen kahdella eri tavalla. Osa vastasi kysymykseen tavoitteista tarkoittaen onnistuneen keskustelun tapahtumaa, kun taas osa vastasi kehityskeskustelun sisällöllisiin tavoitteisiin. Hyvän kehityskeskustelun tavoitteena mainittiin hyvä valmistautuminen, kiireettömyyden tunne keskustelun aikana sekä sopiva keskustelurunko, josta voi poimia tilanteeseen sopivat kysymykset. Tavoitteissa mainittiin, että keskustelu tulee käydä muualla kuin työntekijän työpisteessä. Keskustelun sisällön tavoitteissa mainittiin yhteisymmärryksen löytyminen esihenkilön ja työntekijän välille käsiteltävissä asioissa. Tärkeäksi tavoitteeksi koettiin myös molemminpuolisen palautteen antaminen ja se, että esihenkilö oppii tuntemaan työntekijänsä paremmin. Yksi vastaus viidestä sisälsi maininnan organisaation ja strategian mukaisista tavoitteista keskustelemisen.

Mitä aiheita keskusteluissa tulisi käsitellä johdon näkökulmasta?

Kaikissa viidessä vastauksessa nousi esiin työntekijää ja työntekijän työtä koskevat asiat. Organisaation suurempaa kuvaa, kuten strategiaa ja taloutta koskevissa asioissa mielipiteet jakoutuivat. Kaksi viidestä johtoryhmän jäsenistä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelun ei tarvitse sisältää strategia- tai talousaiheista keskustelua, eikä *”kehityskeskustelu ole strategialle oikea paikka”*. Kolme viidestä vastaajista oli sitä mieltä, että kunnan strategiasta, taloudellisesta tilanteesta ja työntekijän osuudesta niissä tulisi puhua kehityskeskustelussa. Yksi johtoryhmän henkilöistä vastasi, että kunnan *”strategiset tavoitteet tulee viedä johdon kertomina alas asti”* ja *”painotukset tulisi asettaa johdon toimesta yhteneväisin linjauksin”*.

Mitä tietoja johto haluaa kerätä työntekijöiltä keskusteluissa?

Vastauksissa johtoryhmän jäsenten ajatukset työntekijöiltä kehityskeskustelussa kerätävistä tiedoista vaihtelivat suuresti. Vastauksista voidaan yhteenvedon tulkiten, että johtoryhmä haluaa saada kehityskeskusteluista eräänlaisen yleisen tilannekuvan. Vastauksissa lueteltiin haluttavan muun muassa tietoja työtilanteesta, kentän kuulumisista,

motivaatiosta, jaksamisesta ja myös riskit ja uudet ideat mainittiin. Vastauksissa mainittiin myös, että *”esihenkilöiden tulisi välittää tietojaan omalle esihenkilölleen ja kehityskeskustelussa esiin nousevien asioiden tulisi johtaa johonkin, joskaan mitään järjestelmää tähän ei ole rakennettu”*.

Missä aiheissa johto haluaa käyttää keskusteluja viestintäkanavana?

Osa johtoryhmän jäsenistä haluaa käyttää kehityskeskustelua organisaation johdon viestintäkanavana työntekijöihin päin. Vastauksista voidaan poimia muun muassa seuraavaa: *”kehityskeskustelun avulla voitaisiin välittää johdon viestiä toimintaympäristön muutoksista ja sen yhteisestä tulkitsemisesta”* ja *”kunnan tavoitteista ja tulevaisuudesta”*. Strategian tavoitteiden selventämisestä ja niiden vaikutuksesta yksittäisen työntekijän työhön mainitaan yhdessä vastauksessa. Kaksi viidestä vastaajasta näkee kehityskeskustelun tilaisuutena, jossa käsitellään työntekijän asioita, eikä sitä tarvitse eikä pidä käyttää johdon viestintäkanavana.

Miten tietoja keskusteluista dokumentoidaan?

Johtoryhmän mukaan kehityskeskustelut dokumentoidaan tällä hetkellä Populus järjestelmän lomakkeelle lyhyenä yhteenvedona ja vapaamuotoisesti. Vastauksista kävi myös ilmi, että mahdollisesti keskustelusta ei dokumentoida mitään koska siihen ei ole velvoitetta. Populus järjestelmään on ohjeistettu merkitsemään keskustelu käydyksi, mutta muuta tietoa ei ole ohjeistettu dokumentoimaan. Populuksen kehityskeskustelulomaketta arvosteltiin kaikissa viidessä vastauksessa melko voimakkaasti. Se on johtoryhmän mukaan kehno ja kaipaa uudistamista. *”Populuksen pohja ei sovi rungoksi kehityskeskustelulle.”* Kolme viidestä vastaajasta kertoi tekevänsä itse muistiinpanoja tai käyttävänsä itse kehiteltyä lomaketta omissa kehityskeskusteluissaan.

Miten kunnassa hyödynnetään koottua tietoa keskusteluista?

Vastauksista voidaan todeta, että johtoryhmä tai organisaatio ei hyödynnä kehityskeskusteluista tehtyä dokumentaatiota ollenkaan. Tämä johtuu siitä, että dokumentaatiota ei ole tai sitä ei tuoda johtoryhmän tietoon. Vain käytyjen keskusteluiden lukumäärä

dokumentoidaan ja määrää seurataan. Keskustelujen sisällöstä ei keskustella johtoryhmän tasolla ja yksi vastaaja viidestä kertoi, että ei ole tietoinen käydäänkö keskusteluja palvelualueitasolla. ”*Joitain nostoja saatetaan kerätä henkilöstökertomukseen*”, oli yhden vastauksen arvio.

#### Kehityskeskustelujen käymisen aikataulu ja ajankohta

Kysymyksissä 8., 9. ja 10. kartoitettiin johdon näkemystä kehityskeskustelujen käymisen aikataulusta ja ajankohdasta. Kerran vuodessa käytävä varsinainen kehityskeskustelu oli jokaisessa viidessä vastauksessa mainittu sopivaksi ja riittäväksi. Tämän lisäksi neljä viidestä vastaajasta toivoi epämuodollisia keskusteluita työntekijöiden kanssa säännöllisesti, usein ja aina tarvittaessa. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille ”*niin sanotun face-time käytännön tuominen kuntaan, jolloin olisi aikaa lyhyeen keskusteluun esimerkiksi kerran kahdessa kuukaudessa*”. Enemmistö johtoryhmästä ei halua, että kunta määrittää kehityskeskustelujen aikataulun, vaan se jätetään esihenkilöiden harkittavaksi. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että jonkinlaista aikataulua tarvitaan vuosikellotasolla, eteenkin jos keskusteluista halutaan jonkinlaista koontia organisaation johdon käyttöön. Johtoryhmä ei näe erillistä seurantakeskustelua kovin tarpeellisena. Johtoryhmän mielestään asia on esihenkilön päätettävissä, eikä seurantakeskusteluun tule velvoittaa. Johtoryhmä kuitenkin näkee seurannan tärkeänä ja se voitaisiin toteuttaa kevyenä ja epävirallisena seurantana esihenkilön ja työntekijän välisissä tapaamisissa ja keskusteluissa.

Johtopäätöksenä johtoryhmän kyselyn vastauksista voidaan todeta, että johtoryhmä pitää kehityskeskusteluita tärkeänä osana esihenkilötehtävää. Johtoryhmän mielestä kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esihenkilön välillä tärkeä pysähtymisen hetki, jossa voidaan antaa palautetta ja tukea työntekijää, sekä edesauttaa työn tavoitteiden saavuttamista. Johdolla on ymmärrys siitä, että millainen onnistunut keskustelu on ja mitä sillä voidaan parhaimmillaan saavuttaa. Organisaatiossa ei ole kuitenkaan ohjeistettu kehityskeskustelujen käymistä tai asetettu niille yhteisiä tavoitteita. Kehityskeskusteluista ei kerätä tietoja tai anneta palautetta johdon käyttöön ja näin ollen kehityskeskusteluprosessi ei ole jatkumo. Organisaatiossa tällä hetkellä käytössä oleva Populuksen kehityskeskustelulomake ei ole tarkoitukseen soveltuva parhaalla mahdollisella

tavalla. Lomakkeen epäkäytännöllisyys estää osaltaan onnistuneen kehityskeskusteluprosessin sujumista ja organisaation mahdollisuuksia hyödyntää kehityskeskusteluja johtamisessa, tavoitteiden saavuttamisessa tai toiminnan kehittämässä.

### 6.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimusmenetelmien reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnin avulla (Kananen 2013, 135). Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistetaan, pysyy tulos samana. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2015, 343.)

Tutkimus toteutettiin käyttämällä tutkimusmenetelminä dokumenttianalyysiä ja kyselyä. Dokumenttianalyysin validiteetin voidaan todeta toteutuneen hyvin, koska aineistossa käsiteltiin ainoastaan tutkimuksen teemaan liittyviä aineistoja ja analyysissä oli mukana kaikki kohdeorganisaatiosta löytyneet aiheita käsittelevät dokumentit. Tutkimuksen tekijällä oli pääsy organisaation kaikkeen tutkimusaihetta koskevaan materiaaliin, vaikka ne eivät olleet kaikilta osin julkisista lähteistä saatavilla. Dokumenttianalyysissä käytetty aineisto on tallessa ja käytettävissä tutkimuksen valmistumisen jälkeen, joten tulosten luotettavuus voidaan näin ollen todentaa myös myöhemmin. Tällä perusteella dokumenttianalyysin reliabiliteetti on hyvällä tasolla.

Kyselyn toteuttamiseen liittyy aina useita epävarmuustekijöitä ja heikkouksia. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa ei ole mahdollista varmistua vastaajien asennoitumisesta kyselyyn vastaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kyselytutkimuksessa I tutkimuksen perusjoukko koostui organisaation esihenkilöistä, joiden työhön tutkimuksen aihe kiinteästi sisältyy. Kyselytutkimuksessa II tutkimuksen perusjoukko koostui organisaation johtoryhmästä, jonka jäsenet ovat tutkimuksen toimeksiantajan edustajia. Näiden seikkojen voidaan olettaa lisäävän myönteistä suhtautumista vastaamiseen. Kyselyn I vastausprosentiksi muodostui 63,6 % ja kyselyn II vastausprosentiksi muodostui 62,5 %. Hyvä vastausprosentti lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyjen monivalintavaihtoehtoissa ei ole täysin selvää, että miten onnistuneita valintavaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Toisena seikkana kyselytutkimuksissa ei voida varmistua siitä, että kysymykset on ymmärretty täysin tutkijan tarkoittamalla tavalla

(Hirsjärvi ym. 2009, 195). Ennen tutkimuksen toteuttamista kyselylomakkeet käytiin läpi organisaation edustajan kanssa ja sisältöön tehtiin tarkennuksia ja lisäyksiä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että kysymykset ovat yksiselitteisiä ja oikeita tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi kyselyt testattiin organisaation ulkopuolisella henkilöllä. Näillä toimilla lisättiin kyselytutkimusten validiteettia. Kyselytutkimusten validiteettia lisäsi myös tutkimusaineiston analysointitapa, joka toteutettiin teemoittamalla. Tutkimustulokset on esitetty ja perusteltu kerätyn aineistoon pohjalta ja esittämisessä on lisäksi hyödynnetty suoria lainauksia vastauksista. Kyselytutkimuksen luotettavuutta lisää myös kyselyn vastausten vertaaminen dokumenttianalyyssissä mukana olleiden organisaation henkilöstökyselyjen tuloksiin. Molemmista aineistoista saatu tulos kehityskeskustelujen käyntiasteesta on samansuuntainen ja tulokset tukevat toisiaan. Opin- näyteen laatijan arvio on, että kyselytutkimusten toistaminen samanlaisena toisessa julkisessa organisaatiossa, tuottaisi suurella todennäköisyydellä tämän tutkimuksen kaltaisen lopputuloksen.

Tutkimuksen toteutus noudatti tutkimussuunnitelmaa. Tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu tieteellisen tutkimuksen peruseriaatteita. Tutkimuksen tulokset on esitetty totuudenmukaisesti kerättyyn aineistoon perustuen.

## 7 KEHITYSKESKUSTELUMALLI ORGANISAATIOILLE

Tutkimuksen empiirisen osan jälkeen laadittiin organisaatiolle kehityskeskustelumalli. Tutkimuksen teoreettinen osuus, kyselyjen tulokset, dokumenttien analysointi ja organisaation käytössä aiemmin ollut Populus järjestelmän kehityskeskustelulomake muodostivat pohjan kehityskeskustelumallin luomiselle. Kehityskeskustelumalli laadittiin vastaamaan mahdollisimman hyvin esihenkilöiden ja organisaation tarpeita. Malli laadittiin asiakirjapohjaan, jossa käytetään organisaation omaa visuaalista ilmettä ja logoa. Kehityskeskustelumalli käsittää johdannon aiheeseen, organisaation ohjeistukset ja kehityskeskustelulomakkeen. Kehityskeskustelumalli on opinnäytetyön liitteenä 3.

Hyvän kehityskeskustelun toteutuksen kriteereinä pidetään teorian mukaan muun muassa sitä, että työntekijä käy kehityskeskustelun oman lähiesihenkilönsä kanssa, keskustelu toteutetaan säännöllisesti, keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu, keskustelu dokumentoidaan ja kehityskeskustelussa sovitujen asioiden toteutumista myös seurataan. Keskustelua tulee hyödyntää johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna ja keskustelu linkittyy organisaation tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2016, 107-108.) Teorian mukaiset hyvät käytännöt on sisällytetty kehityskeskustelumalliin. Kehityskeskustelumallin johdannossa kerrotaan esihenkilöille kehityskeskustelujen merkityksestä esihenkilön työssä ja organisaatiossa laajemmin. Johdannossa korostetaan kehityskeskustelun merkitystä johtamisen välineenä ja kerrotaan siitä, että mitä keskusteluilla organisaation näkökulmasta tavoitellaan. Organisaation johdon velvollisuutena on määrittää kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet, rakenne ja keskusteluiden järjestys. Näin kuntaan on mahdollista muodostua keskusteluprosessi, joka palvelee parhaiten esihenkilöitä ja työntekijöitä, sekä auttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Lindholm & Salminen 2014, 118.) Johdannossa kerrotaan myös tavoite, että jokaiselle työntekijälle mahdollistetaan kehityskeskustelu vuosittain. Esihenkilön velvollisuus on pyrkiä toteuttamaan keskustelut jokaisen työntekijän kanssa. Asiassa jätetään kuitenkin esihenkilölle harkintaa, eikä tavoitetta ole kirjoitettu ehdottomaan muotoon.

Kehityskeskustelumallin ohjeistuksessa kerrotaan siitä, että miten kehityskeskustelut käydään Hämeenkyrön kunnassa. Kehityskeskustelu tulee käydä jokaisen työntekijän

kanssa ja keskustelu tapahtuu aina oman lähiesihenkilön kanssa. Esihenkilön on hyvä käydä oma kehityskeskustelunsa ennen keskustelua työntekijöiden kanssa. Ryhmäkeskustelut ovat mahdollisia, mutta ne eivät saa jäädä työntekijän ja esihenkilön välillä ainoaksi keskusteluksi (Viitala 2021, 128). Lisäksi esihenkilöä muistutetaan ohjeistuksessa molemminpuolisen valmistautumisen tärkeydestä, sekä sopivan tilan ja riittävän ajan varaamisesta keskustelulle. Keskustelut ohjeistetaan dokumentoimaan mallin sisältämälle lomakkeelle. Lomake tallennetaan seuraavaa keskustelua tai seurantakeskustelua varten. Esihenkilö merkitsee lisäksi keskustelun käydyksi esihenkilöiden työtilassa olevaan taulukkoon. Taulukosta seurataan käytyjen keskustelujen määrää organisaatiossa. Ohjeissa kehoitetaan esihenkilöä seuraamaan keskusteluissa sovittuja asioita, mutta varsinaisten seurantakeskustelujen tarpeellisuus on esihenkilön harkittavissa.

Kehityskeskustelumallin tärkeä osa on keskustelun tukena käytettävä lomake. Malli sisältää lomakkeen, joka muodostaa keskustelun rungon. Lomake on opinnäytetyön liitteen 3. osana kehityskeskustelumallia. Lomakkeessa on yhdeksän osiota:

1. Työntekijän nimi, tehtävätiedot ja työtehtävien hallinta
2. Edellisen kauden tavoitteet ja arviointi
3. Työntekijän suoriutumisen ja osaamisen arviointi
4. Työvälineet ja työolosuhteet
5. Esihenkilötyön arviointi
6. Työyhteisön toimivuuden arviointi
7. Työntekijän hyvinvointi
8. Tavoitteet alkavalle kaudelle
9. Muut esille nousevat asiat

Keskustelulomakepohja löytyy word-lomakkeena esihenkilöiden käyttöön intranetistä ja esihenkilöiden yhteisestä työtilasta. Lomaketta on tarkoitus käyttää keskusteluun valmistautumiseen, varsinaisen keskustelun aikana keskustelun runkona ja keskustelun dokumentointiin. Ennen lomakkeen lähettämistä työntekijälle esihenkilön on tarkoitus täydentää lomakkeelle sinisellä värillä merkatut osiot. Näitä osioita ovat nimi ja tehtävätiedot, edellisessä keskustelussa sovitut tavoitteet ja alkavan kauden uudet tavoitteet organisaation ja vastualueen osalta. Kehityskeskustelussa nämä ylemmän

tason tavoitteet ja niiden saavuttaminen käydään suullisesti läpi esihenkilön johdolla. Työntekijän tavoitteiden saavuttamista arvioidaan keskustelussa yhdessä työntekijän kanssa.

Lomakkeelle on merkitty vihreällä värillä työntekijän ennakkoon täytettäväksi tarkoitettut osiot. Lomakkeella olevien numeeristen arviointien (asteikolla 1-5) tarkoituksena on herättää työntekijä miettimään mielipiteitään ennakkoon. Työntekijän on helpompi merkata lomakkeelle arvionsa numeerisena, kuin kirjoittaa ajatuksiaan heti tekstiksi. Kehityskeskustelussa esihenkilön on hyvä nostaa keskusteluun aiheita, joissa työntekijä on ilmaissut heikon arvion tai työntekijän arvio poikkeaa vahvasti esihenkilön arvion. Numeerisen arvion lisäksi työntekijällä on jokaisessa osiossa mahdollisuus kirjoittaa kommentteja myös kirjallisesti. Harmaalla värillä merkatut lomakkeen osiot on tarkoitus täyttää keskustelun aikana tai viimeistään keskustelun jälkeen.

Kunnan johdon vastuulla on määrittää se, että mitä palautetta tai tietoja keskusteluissa kerätään ja miten keskustelujen antia hyödynnetään. Keskustelulomakkeelle johto määrittää alkavan kauden organisaation tason tavoitteet, jotka käydään jokaisessa keskustelussa läpi työntekijän kanssa. Valitun strategisen tavoitteen lisäksi johto voi määrittää muita aiheita vuosittain käsiteltäväksi keskusteluissa. Jos kehityskeskusteluista halutaan kerätä tietoja organisaation käyttöön, voi aiheen määrittää johdon lisäksi esimerkiksi henkilöstöpäällikkö tai henkilöstöjaosto. Myös esihenkilöllä on mahdollisuus lisätä tai poistaa joitain kysymyksiä, jos hän niin hyväksi harkitsee. Johto määrittää kuitenkin aina lomakkeen vakio-osat ja vuosittaiset painopisteet, joita esihenkilöllä ei ole mahdollisuutta ohittaa tai poistaa.

Kehityskeskustelumallin sisältämä lomake palvelee esihenkilöiden ja organisaation tarpeita. Populus järjestelmän lomakkeessa havaitut puutteet, epäselvyydet ja käytettävyyteen liittyvät ongelmat on karsittu pois mallin lomakkeesta. Lomake on word-muotoinen ja siihen mahtuu tekstiä rajattomasti. Lomakkeen kysymykset kattavat teoriaosassa tarpeelliseksi ja hyväksi määritellyt keskusteluosiot ja kysymykset on laadittu yksiselitteisiksi, selkeiksi ja ne muodostavat loogisen kokonaisuuden. Lomake on muokattavissa organisaation ja esihenkilön tarpeisiin. Lomake on helppo tallentaa esihenkilön omaan työtilaan ja se on käytettävissä seuranta- ja tulevia kehityskeskusteluja varten.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyö on tehty Hämeenkyrön kunnalle kehityskeskustelujen tematiikasta. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin organisaation kehityskeskustelujen käymisen nykytilan ja vallitsevien toimintatapojen selvittäminen, kehityskeskusteluja koskevien odotusten ja tarpeiden selvittäminen sekä kehityskeskustelumallin luominen organisaation ja esihenkilöiden tueksi. Opinnäytetyössä tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten organisaation strategiset tavoitteet saadaan osaksi kehityskeskusteluja.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Hämeenkyrön kunnassa työskentelevät esihenkilöt pitävät hyvää kehityskeskustelua arvokkaana ja tärkeänä asiana. Esihenkilöt tiedostavat, että keskustelutilaisuus on hyvä hetki pysähtymiseen kunkin työntekijän kanssa ja onnistuessaan keskustelut kehittävät esihenkilön ja työntekijän toimintaa. Parhaimmillaan keskustelut edistävät myös organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilöt kuitenkin tarvitsevat organisaation tukea päästäkseen tavoiteltuun lopputulokseen. Suurimpana kehityskohteenä tutkimuksessa nousee esiin käytössä oleva Populus järjestelmän kehityskeskustelulomake, joka koetaan vaikeaselkoiseksi, itseään toistavaksi ja epäkäytännölliseksi. Lomake tulee uusia kehityskeskustelua tukeväksi ja aidosti käyttökelpoiseksi. Organisaation johdon tulee antaa myös ohjeistus ja määrittää miten kehityskeskustelutapahtuma viedään organisaatiossa vuosittain läpi. Tällä hetkellä keskustelutapahtuma on esihenkilön itse päätettävissä ja esihenkilön motivaation ja osaamisen varassa. Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota myös esihenkilöiden työajan resurssointiin, jotta esihenkilöillä olisi riittävästi aikaa kehityskeskusteluihin valmistautumiseen, niiden käymiseen ja seurantaan. Organisaation ohjauksella ja johdon tuella kehityskeskusteluista on mahdollisuus muodostua prosessi, joka hyödyttää myös organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Organisaation ja esihenkilöiden tueksi on opinnäytetyön tuloksena laadittu kehityskeskustelumalli. Mallissa on huomioitu tutkimuksessa esiin nousseet esihenkilöiden ja organisaation tarpeet ja malliin on sisällytetty laajasti teoriaosuudessa esiintyneet hyvät käytännöt. Kehityskeskustelumalli on tarkoitettu olevan niin sanottu elävä dokumentti, jota päivitetään ja kehitetään organisaation tarpeita vastaavaksi. Organisaation

johdon tiedon tarpeet muuttuvat vuosittain eri painopistealueille ja mallin sisältöä tuleekin muokata, jotta se säilyy tarkoitukseen soveltuvana. Myös esihenkilöillä voi olla omia painopistealueita, joista he haluavat keskustella tietyinä aikoina. Kehityskeskustelumalli palvelee näin sekä esihenkilöiden että organisaation tarpeita.

Populus henkilöstöjärjestelmän lomakkeessa havaitut puutteet ja ongelmat on karsittu pois mallin sisältämästä kehityskeskustelulomakkeesta. Lomake saa kehittyä tulevaisuudessa käytännön kokemusten perusteella organisaation ja esihenkilön tarpeiden mukaan. Lomakkeen kehittyminen tulee tapahtua kuitenkin niin, että kokonaisuudessa säilyy aina organisaation edellyttämät vakioaiheet. Organisaation johto muokkaa ja kehittää kehityskeskustelumallin johdantoa ja ohjeistusta, sekä määrittää aina mallin kokonaisuuden vähimmäisosat.

Kehityskeskustelumallia esitetään käyttöönotettavaksi Hämeenkyrön kunnan kehityskeskustelujen käymiseen. Oletuksena on, että tutkimustulosta ja syntyneistä kehityskeskustelumallia tullaan hyödyntämään käytännön työssä. Tällä hetkellä kehityskeskusteluprosessi organisaatiossa on lyhytjänteinen, keskustelut ovat yksittäisiä tapahtumia työssä ja näkökulmaltaan työntekijälähtöisiä. Kehityskeskustelumallin käyttöönotto ei tarkoita, että kehityskeskusteluista muodostuu tavoiteltu prosessi itsestään. Mallin käyttöönotto ja kehityskeskusteluprosessin muodostuminen vaatii aikaa ja sitkeyttä organisaation johdolta ja esihenkilöiltä. Opinnäytetyön laatiminen ja mallin käyttöönotto tuo kehityskeskustelun teemaa esille organisaatiossa. Esihenkilöiden ja organisaation johdon tietoisuus kehityskeskustelujen merkityksestä ja mahdollisuuksista lisääntyy. Tietoisuuden lisääntyminen on itsessään arvokas asia organisaation kehitykselle tässä teemassa.

Yhtenä tavoitteena organisaatiossa on pidetty kehityskeskustelujen määrän nostamista lähemmäs organisaation asettamaa tavoitetasoa. Yhtenä mittarina opinnäytetyön vaikuttavuudesta organisaatiossa voidaan pitää käytyjen keskustelujen määrää tulevina vuosina. Määrällisen tavoitteen lisäksi organisaatiossa tulisi tehdä tulevaisuudessa myös kehityskeskustelujen onnistumisen, vaikuttavuuden ja sisällön arviointia. Esihenkilöiden keskustelutaidot voivat vaihdella ja ne kehittyvät kokemuksen myötä. Käytyjä keskusteluja voidaan arvioida kysymyslomakkeella tai sähköisellä palauteky-

selyllä melko helposti jälkikäteen. Johdon tehtäviin kuuluu myös kehityskeskusteluiden kohdalla osoittaa johtamisen johtamista varmistamalla, että kehityskeskustelut toteutuvat laadukkaina. (Lindholm ym. 2012, 156-157.) Organisaation johdon on hyvä järjestää arviointikysely käydyistä kehityskeskusteluista jälkikäteen myös esihenkilöille. Näin organisaatiossa voidaan hyödyntää palautetta ja arvioida organisaation kehityskeskustelujen sisältöä ja onnistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Johtamisen, ohjauksen ja palautteen saamisen avulla kehityskeskusteluprosessin muodostuminen ja kehittyminen on mahdollista.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa siltä osin, kun se käsittelee kehityskeskustelujen teoriaa ja strategisten tavoitteiden liittämistä osaksi kehityskeskusteluprosessia. Tässä opinnäytetyössä laadittua kehityskeskustelumallia voidaan soveltaen käyttää myös muissa organisaatioissa.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Aula, P. 2008. Kivi vai katetraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor Oy.
- Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Jto-Palvelut Oy.
- Bamberg, M., Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttaja-tutkimuskeskus.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. Palkitse taitavammin. 2014. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heimonen, J., Kalin, R., Kvist, H., Lillkäll, L., Masalin, L., Niutanen, K. & Valpola, A. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämeenkyrön kunnan www-sivut. Helmi intranet. 2022. Henkilöstökertomus 2021. Viitattu 21.8.2022. <https://www.hameenkyro.fi/>
- Hämeenkyrön kunnan www-sivut. Helmi intranet. 2022. Hämeenkyrön kunta - Henkilöstötutkimus 2020. Viitattu 7.11.2022. <https://www.hameenkyro.fi/>
- Hämeenkyrön kunnan www-sivut. Helmi intranet. 2022. Hämeenkyrön kunta - Henkilöstötutkimus 2018. Viitattu 7.11.2022. <https://www.hameenkyro.fi/>
- Hämeenkyrön kunnan www-sivut. 2022. Hämeenkyrön kunnan tilinpäätös 2021. Viitattu 8.9.2022. <https://hameenkyro.fi/palvelut/kunta-ja-hallinto/talous/talousarvio-ja-tilinpaatos/>
- Hämeenkyrön kunnan www-sivut. 2022. Hämeenkyrön kuntastrategia: Menestyvä Hämeenkyrö 2030. Viitattu 18.8.2022. <https://hameenkyro.fi/palvelut/kunta-ja-hallinto/kuntastrategia-menestyva-hameenkyro-2030/>

- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 15.7.2022. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyo-2010>.
- Kuntalaki 10.4.2015/410. Viitattu 8.9.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden Esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. 1.painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Lindholm, T. & Salminen J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. 1.painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, T. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Strandman, K. 2009. Se vain ilmestyi – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Sumkin, T. & Tuomi, T. 2009. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sumkin, T. & Tuomi, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2018. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

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

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy.

# Tutkimuskysely kehityskeskusteluista Hämeenkyrön kunnassa

Tämän tutkimuskyselyn tarkoituksena on selvittää, millainen kehityskeskustelujen nykytila Hämeenkyrön kunnassa on, sekä selvittää millaisia ajatuksia, odotuksia, haasteita tai tavoitteita Hämeenkyrön kunnan esihenkilöillä on kehityskeskustelujen käymisessä.

Kysely on osa opinnäytetyön tutkimusta ja kyselyn tulokset tullaan julkaisemaan opinnäytetyössä. Vastaajan henkilöllisyyttä ei voi vastauksista tai tuloksista saada selville.

Vastauksesi on erittäin arvokas. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10-15 minuuttia.

Kyselyn laatija on Lotta Salmela, laskentapäällikkö. Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuskyselystä, ole yhteydessä [lotta.salmela@hameenkyro.fi](mailto:lotta.salmela@hameenkyro.fi) puh. [redacted]

## 1. Montako työntekijää sinulla on välittömässä alaisuudessasi?

Tässä kysymyksessä kysytään niiden työntekijöiden määrää, jonka kanssa Sinä käyt kehityskeskusteluja. \*

- 1 - 9 henkilöä
- 10 - 19 henkilöä
- 20 - 29 henkilöä
- 30 - 100 henkilöä

## 2. Mihin kuukausiin vuoden aikana kehityskeskustelusi ajoittuvat? \*

- tammikuu - maaliskuu
- huhtikuu - kesäkuu
- heinäkuu - syyskuu
- lokakuu - joulukuu

## 3. Tuleeko organisaation mielestäsi määrittää kehityskeskustelujen käymisen aikataulu? \*

- Kyllä
- Ei

4. Montako kertaa vuodessa käyt kehityskeskustelun kunkin työntekijän kanssa? \*

- 0
- 1
- 2

5. Järjestätkö työntekijöidesi kanssa kehityskeskusteluissa sovitua asioista seurantalaveria kehityskeskusteluiden välillä, esim. puolen vuoden päästä kehityskeskustelusta? \*

- Kyllä
- Ei

6. Jos on syntynyt tilanne, että et ole käynyt kehityskeskustelua jonkun työntekijän kanssa ollenkaan vuoden aikana, mitkä asiat tilanteen syntymiseen ovat vaikuttaneet?

Kirjoita vastaus

7. Miten ja mitä kerrot työntekijöillesi tulevista kehityskeskusteluista? \*

Kirjoita vastaus

8. Tulisiko organisaation kertoa työntekijöillesi tulevista kehityskeskusteluista sinun sijastasi? \*

- Kyllä
- Ei

9. Miten luonnehtisit työntekijöidesi suhtautumista kehityskeskusteluihin? \*

Kirjoita vastaus

10. Miten edellytät työntekijäsi valmistautuvan kehityskeskusteluun? \*

Kirjoita vastaus

11. Pitäisikö organisaation määrittää valmistautuminen esim. jakamalla vakiomuotoinen valmistautumismateriaali? \*

- Kyllä
- Ei

12. Miten itse valmistaudut tulevaan kehityskeskusteluun? \*

Kirjoita vastaus

13. Millaisia aiheita käsittelet kehityskeskustelussa? Mainitse aihepiirit esimerkiksi ranskalaisin viivoin. \*

Kirjoita vastaus

14. Tulisiko mielestäsi kunnan määrittää kehityskeskusteluissa käsiteltävät vakioidut aiheet? \*

- Kyllä
- Ei

15. Millaiset ohjeet kunta on antanut kehittämiskeskustelujen käymiseen? Missä yhteydessä olet nämä ohjeet saanut? \*

Kirjoita vastaus

16. Onko kunnan antamasta ohjeistuksesta ollut sinulle hyötyä? \*

- Kyllä
- Ei

17. Millaisena Sinä koet kehityskeskustelut osana esihenkilötyötäsi? \*

Kirjoita vastaus

18. Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi hyödyllisiä nähtyyn työpanokseen ja ajankäyttöön verrattuna? \*

Kyllä

Ei

19. Millainen on mielestäsi onnistunut kehityskeskustelu? \*

Kirjoita vastaus

20. Mitä onnistunut kehityskeskustelu mielestäsi edellyttää? \*

Kirjoita vastaus

21. Mitkä seikat mielestäsi voivat estää onnistuneen kehityskeskustelun? \*

Kirjoita vastaus

22. Mitkä ovat mielestäsi Hämeenkyrön kunnan kehityskeskustelukulttuurin kehittämisen kohteet? \*

Kirjoita vastaus

23. Millaisesta tukimateriaalista arvioisit olevan hyötyä kehityskeskustelujen käymisessä?  
Voit valita usean vaihtoehdon ja lisäksi kirjoittaa oman ajatuksesi kohtaan "Muu". \*

- Esihenkilölle suunnattu valmistautumismateriaali
- Esihenkilöille suunnattu valmistautumistilaisuus
- Työntekijälle suunnattu valmistautumisohje
- Säännelty aikataulu keskusteluille
- Vakioidut keskusteluaiheet
- Vakioitu dokumentointilomake
- Yhteinen sähköinen dokumentointitapa ja -tila
- Muu

24. Onko sinun oma esihenkilösi käynyt kanssasi kehityskeskustelun vähintään kerran vuodessa?  
\*

- Kyllä
- Ei

25. Onko omassa kehityskeskustelussasi esihenkilösi kanssa käyty läpi kehityskeskustelun teemaa osana esihenkilön työtä? Esimerkiksi keskusteluihin käytettävää aikaresurssia tai keskustelun painopisteitä. \*

- Kyllä
- Ei

26. Onko sinun esihenkilösi pyytänyt sinua raportoimaan työntekijöidesi kanssa käymistäsi kehityskeskusteluista? \*

- Kyllä, että keskustelut on käyty.
- Kyllä, että keskustelut on käyty ja pyytänyt raportoimaan keskusteluissa nousseet asiat.
- Ei ole pyytänyt raportoimaan.

27. Miten dokumentoit käydyn kehityskeskustelun? \*

- Populuksen kehityskeskustelulomakkeelle itse kirjoittaen ja hyväksyen keskustelun käydyksi
- Populuksen kehityskeskustelulomakkeelle työntekijä kirjoittaa ja sinä hyväksyt keskustelun käydyksi
- Populuksen kehittämiskeskustelulomakkeelle, niin että molemmat kirjoittavat ja hyväksyvät keskustelun käydyksi
- Keskustelu dokumentoidaan omiin tiedostoihin muualle kuin Populukseen
- Keskustelu dokumentoidaan paperilla
- Keskustelua ei dokumentoida
- Muu

28. Anna asteikolla 1-5 arvosana Populuksen kehityskeskustelulomakkeesta.

1. Epäkäytännöllinen/vaikea - 5. Käytännöllinen/helppo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Voit kirjoittaa lisäksi omin sanoin, ajatuksiasi Populuksen kehityskeskustelulomakkeesta:

Kirjoita vastaus

30. Kuinka hyvin tunnet Hämeenkyrön kunnan strategiset tavoitteet? \*

- En tunne ollenkaan
- Tunnen vähän aihepiirejä
- Tunnen suurimmalta osin
- Tunnen oikein hyvin

31. Käytkö kehityskeskustelussa läpi työntekijän kanssa \*

- Kunnan strategisia tavoitteita ja painopisteitä
- palvelualueen yhteisiä tavoitteita
- Vastuualueesi/osavastuualueesi yhteisiä tavoitteita
- Työntekijän oman työn tavoitteita
- Edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista

32. Käydäänkö kehityskeskustelujen tavoitteita, painopisteitä tai tuloksia läpi palvelualueen omassa johtoryhmässä tai muussa yhteisessä foorumissa?

Tässä kysymyksessä tarkoitetaan erityisesti palvelualueen sisällä käytävää keskustelua kehityskeskusteluihin liittyen. \*

- Kyllä
- Ei

# Tutkimuskysely kehityskeskusteluista Hämeenkyrön kunnan johtoryhmän jäsenille

Tämän tutkimuskyselyn tarkoituksena on selvittää millaisia odotuksia, tarpeita tai tavoitteita Hämeenkyrön kunnan johtoryhmän jäsenillä on kehityskeskusteluille, joita henkilöstön kanssa käydään.

Tämä tutkimuskysely on lähetty Hämeenkyrön kunnan johtoryhmän jäsenille, kahdeksalle henkilölle. Vastaajan henkilöllisyyttä ei kysytä ja vastaukset palautetaan anonyymisti.

Kysely sisältää 10 kohtaa, joihin kaikkiin voi kirjoittaa vapaata tekstiä. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 20 minuuttia. Vastauksesi on erittäin arvokas.

Kysely on osa opinnäytetyön tutkimusta ja kyselyn tuloksia tullaan julkaisemaan opinnäytetyössä. Kyselyn laatija on Lotta Salmela, laskentapäällikkö. Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuskyselystä, ole yhteydessä [lotta.salmela@h\[REDACTED\]](mailto:lotta.salmela@h[REDACTED]) puh. [REDACTED]

## 1. Miksi mielestäsi kehityskeskusteluja käydään kunnassa?

Kirjoita vastaus

## 2. Mitä tavoitteita kehityskeskusteluille tulisi mielestäsi asettaa?

Kirjoita vastaus

## 3. Mitä aiheita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä johdon näkökulmasta?

Esimerkkeinä työssä jaksaminen, työtyytyväisyys, työolosuhteet, palkka, kehitystoiminta, palautteet, esihenkilötyö, kunnan strategia, tavoitteet (minkä tason tavoitteet?), kunnan talous, jne.

Kirjoita vastaus

4. Mitä tietoja johto haluaa kerätä työntekijöiltä kehityskeskusteluissa?

Kirjoita vastaus

5. Missä aiheissa johto haluaa käyttää kehityskeskusteluja viestintäkanavana työntekijöihin päin?

Kirjoita vastaus

6. Miten tietoja kehityskeskusteluista dokumentoidaan nykytilassa?

Kirjoita vastaus

7. Miten kunnassa hyödynnetään koottua tietoa kehityskeskusteluista?

Kirjoita vastaus

8. Miten usein kehityskeskusteluille on tarvetta johdon näkökulmasta?

Kirjoita vastaus

9. Tulisiko johdon määrittää kehityskeskustelun käymisen ajankohta?

Kirjoita vastaus

10. Tulisiko esihenkilön käydä erillinen seurantakeskustelu jonkin ajan kuluttua kehityskeskustelusta?

Kirjoita vastaus

## Kehityskeskustelu Hämeenkyrön kunnassa

Kehityskeskusteluista on onnistuessaan merkittävää hyötyä työntekijälle, esihenkilölle ja koko organisaatiolle. Tämä ohjeistus on laadittu esihenkilöille tueksi kehityskeskustelun käymiseen. Kunnan henkilöstökertomuksessa on linjattu, että jokaiselle työntekijälle tulisi mahdollistaa kehityskeskustelu vuosittain lähiesihenkilönsä kanssa.

Kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on esihenkilön työkalu omien tehtäviensä hoitamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja oman toimintansa kehittämiseen. Kehityskeskustelu antaa esihenkilölle mahdollisuuden kuvata kunnan ylemmän tason strategisia tavoitteita työntekijälle, sekä kerto mitä tavoitteet tarkoittavat työntekijän kannalta.

Jotta kehityskeskusteluista saataisiin paras mahdollinen hyöty, on hyvä miettiä mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan. Johdon tehtävä on määrittää kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet, rakenne ja keskusteluiden järjestys ja näin muodostaa kuntaan keskusteluprosessi, joka palvelee parhaiten kuntaa, esihenkilöitä ja työntekijöitä, sekä auttaa saavuttamaan toimintasuunnitelmissa ja strategiassa asetettuja tavoitteita. Kehityskeskustelujen päämäärän tulee siis liittyä työn kehittämiseen ja kunnan tulevaisuudenkuvaan. Keskusteluissa voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä tiedostaa mitä on tarkoituksena saavuttaa. Kehityskeskustelujen tavoitteena on lisäksi osaamistilanteen kartoittaminen ja työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. Kehityskeskustelut edistävät luottamuksen ja avoimuuden syntymistä työyhteisössä sekä työntekijän ja esihenkilön välillä. Esihenkilöllä on mahdollisuus keskustelujen avulla saada palautetta omasta esihenkilötyöstään.

### Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu käydään kunkin työntekijän kanssa kerran vuodessa. Vaikka esihenkilön ja työntekijän päivittäinen kanssakäyminen ja viestintä on tärkeää, se ei korvaa kehityskeskustelua.

Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmäkeskusteluna. Keskustelun aiheet ja kysymykset painottuvat tällöin ryhmän toimintaan, osaamiseen ja vastuihin, vaikka keskustelun kulku ja lomake voi muutoin olla samanlainen kuin yksilökeskusteluissa. Ryhmäkeskusteluissa ei käsitellä työntekijän henkilökohtaisia asioita. Ryhmäkeskusteluja käyvän esihenkilön on hyvä huolehtia työntekijän henkilökohtaisesta kohtaamisesta erikseen ryhmäkeskustelun lisäksi.

Esihenkilön olisi hyvä käydä oma kehityskeskustelunsa, oman esihenkilönsä kanssa, ennen kuin aloittaa omia keskustelujaan työntekijöiden kanssa. Omassa kehityskeskustelussaan esihenkilöllä on mahdollisuus ymmärtää ja sisäistää ylemmän johdon tavoitteet ja haasteet. Näin esihenkilö kykenee viestimään omille työntekijöilleen oikeat ja tarvittavat asiat.

Hyvän kehityskeskustelun edellytyksenä voidaan pitää tapahtumaa, jossa on kolme vaihetta: valmistautuminen, keskustelutilanne ja seuranta.

Esihenkilön tulee ilmoittaa työntekijälle kehityskeskustelun ajankohta vähintään kaksi viikkoa ennen keskustelua, jotta kummallakin osapuolella olisi riittävästi aikaa valmistautua keskusteluun.

## Kehityskeskustelulomake ja valmistautuminen

Kehityskeskustelun runkona käytetään Hämeenkyrön kunnan keskustelulomaketta, joka on tämän ohjeen liitteenä. Keskustelulomakepohja löytyy word-lomakkeena Helmestä (intranet) sekä HKY Esihenkilöt teams-työtilasta, mistä sen voi tallentaa itselleen käyttöön.

Hyvä tapa molemminpuoliseen valmistautumiseen, on antaa ennen keskustelua työntekijälle tehtäväksi täyttää keskustelulomake omalta osaltaan. Lomakkeelle on alustavasti merkitty **vihreällä** työntekijän ennakoon täytettäväksi tarkoitetut osiot.

Ennen lomakkeen lähettämistä työntekijälle esihenkilön on tarkoitus (merkitty lomakkeeseen **sinisellä** värillä):

- täyttää työntekijän nimi ja tehtävätiedot lomakkeen kohtaan 1.
- siirtää edellisessä keskustelussa kirjatut tavoitteet (lomakkeen kohdasta 8. tai muualta) keskustelulomakkeen kohtaan 2. työntekijän nähtäville.
- kirjata kohtaan 8. tavoitteet alkavalle kaudelle organisaation ja vastuualueen osalta. Tarkoituksena on, että esihenkilö täyttää etukäteen nimenomaan organisaation ja vastuualueen/osavastuualueen tavoitteet ja toteutumisen. Keskustelussa nämä ylemmän tason tavoitteet käydään suullisesti läpi.

## Hämeenkyrön kunnan kehityskeskustelulomake

1. Työntekijän nimi, tehtävätiedot ja työtehtävien hallinta
2. Edellisen kauden tavoitteet ja arviointi
3. Työntekijän suoriutumisen ja osaamisen arviointi
4. Työvälineet ja työolosuhteet
5. Esihenkilötyön arviointi
6. Työyhteisön toimivuuden arviointi
7. Työntekijän hyvinvointi
8. Tavoitteet alkavalle kaudelle
9. Muut esille nousevat asiat

Lomakkeella olevien numeeristen arviointien (asteikolla 1-5) tarkoituksena on herättää työntekijä miettimään aiheita ja mielipiteitään ennakkoon. Työntekijän on helpompi merkata lomakkeelle arvionsa numeerisena, kuin kirjoittaa ajatuksiaan heti tekstiksi. Keskustelutilaisuudessa esihenkilön on hyvä nostaa keskusteluun niitä aiheita, joissa työntekijä on ilmaissut heikon arvion tai työntekijän arvio poikkeaa vahvasti esihenkilön arviosta.

Keskustelulomaketta on tarkoitus täydentää keskustelun aikana. Sivulle 8. kootaan lopuksi yhteen sellaiset seikat ja tavoitteet, joita toteutetaan seuraavana vuonna.

---

## Keskustelun dokumentointi

Keskustelu dokumentoidaan keskustelulomakkeelle lopullisesti keskustelun aikana tai viimeistään keskustelun jälkeen. Lomake tallennetaan esihenkilön omaan työtilaan, sellaiseen talteen mistä ulkopuoliset tahot eivät sitä pääse näkemään. Lomake lähetetään myös työntekijälle tiedoksi ja hyväksyttäväksi sähköpostilla keskustelun jälkeen.

Käydyt kehityskeskustelut ilmoitetaan käydyksi henkilöstöhallinnon ohjeen mukaisesti Esihenkilöt teams-työtilassa olevaan koontilomakkeeseen. Lomakkeella seurataan käytyjen kehityskeskustelujen määrää ja ilmoituksen voi tehdä kerralla koko kaudelta, viimeistään 31.12.

## Seuranta

Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita tulee seurata.

Seuranta voidaan esimerkiksi toteuttaa siten, että esihenkilö kutsuu työntekijän lyhyempään seurantakeskustelu noin kuuden kuukauden kuluttua varsinaisesta kehityskeskustelusta. Siinä voidaan tarkastella, miten sovituista päätöksistä on pidetty kiinni ja onko kehityskeskustelussa sovittu kehitys lähtenyt etenemään ja mitä esteitä mahdollisesti on havaittu. Seurantakeskustelun ajankohta voidaan sopia jo varsinaisessa kehityskeskustelussa. Tällöin työntekijä ymmärtää, että sovittuja asioita myös seurataan. Esihenkilön vastuulla on seurannan järjestäminen ja niiden tarkoituksenmukaisuuden harkitseminen.

Kehityskeskustelukierroksen jälkeen on myös hyödyllistä käydä läpi keskustelujen antia esimerkiksi esihenkilön omassa yksikössä tai koko kunnan tasolla. Kunnan johdon vastuulla on määrittää mitä palautetta tai tietoja keskusteluissa kerätään ja miten keskustelujen antia hyödynnetään.

## KEHITYSKESKUSTELU

- Esihenkilö täyttää ennen kehityskeskustelua
- Työntekijä täyttää ennen kehityskeskustelua
- Täytetään kehityskeskustelun aikana tai ennen dokumentointia

### 1. NIMI JA TEHTÄVÄTIEDOT

Päivämäärä:	
Työntekijä:	
Esihenkilö:	
Palvelualue/vastuualue/osavastuualue:	
Tehtävänimike:	
Tehtävänkuvauksen mukaiset keskeiset työtehtävät:	
Tehtävänkuvauksen tehtävät, jotka sujuvat hyvin:	Tehtävänkuvauksen tehtävät, joissa kehitettävää/tarvitaan tukea:
Kehitysehdotukset ja kommentit:	

## 2. EDELLISEN KAUDEN TAVOITTEET JA ARVIOINTI

Organisaation tavoitteet	
Tavoite	Toteutuminen
Vastuualueen/osavastuualueen tavoitteet	
Tavoite	Toteutuminen
Työntekijän tavoitteet	
Tavoite	Toteutuminen
Työvälineet ja tekniikka	
Tavoite	Toteutuminen
Työntekijän hyvinvointi	
Tavoite	Toteutuminen
Esihenkilötyö	
Tavoite	Toteutuminen

### 3.TYÖNTEKIJÄN SUORIUTUMISEN JA OSAAMISEN ARVIOINTI

(Esihenkilö ja työntekijä arvioivat. Arviointiasteikko 1 = heikko, 5 = Erinomainen)

Arvioitava osa-alue	Esihenkilön arvio	Työntekijän arvio
Ammattitaito, oman vastualueen osaaminen		
Työskentelyn suunnitelmallisuus		
Ajankäytön suunnittelutaidot		
Asiakaspalvelutaidot		
Vuorovaikutustaidot		
Tiimityötaidot		
Yhteistyötaidot		
Työskentelyn yleinen laatu		
Sitoutuminen		
Asiakaspalvelutaidot		
Aikataulujen pitävyys		
<i>(Esihenkilö muokkaa tarvittaessa)</i>		
Kehitysehdotukset ja kommentit:		

#### 4.TYÖVÄLINEET JA TYÖOLOSUHTEET

(Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

Arvioitava osa-alue	Työntekijän arvio
Työvälineeni ovat hyvässä kunnossa	
Osaan käyttää työvälineitani hyvin	
Käyttökoulutus on ollut riittävää	
Työskentelytilat ovat hyvässä kunnossa	
Työskentelyolosuhteet ovat turvalliset	
Sosiaalitilat ovat riittävät	
Työvaatetukseni/suojavaatetukseni on riittävä	
<i>(Esihenkilö muokkaa tarvittaessa)</i>	
Kehitysehdotukset ja kommentit:	

## 5. ESIHENKILÖTYÖN ARVIOINTI

(Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

Arvioitava osa-alue	Työntekijän arvio
Tavoitteet ovat selkeitä	
Työntekijä voi vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa	
Esihenkilö antaa riittävästi palautetta työn tekemisestä	
Esihenkilön toiminta on motivoivaa ja innostavaa	
Esihenkilö tukee työntekijöitään riittävästi	
Esihenkilö on riittävästi läsnä / tavoitettavissa	
Esihenkilötyö on reilua ja tasapuolista	
Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on avointa ja kuuntelevaa	
Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin	
Ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti ja rakentavasti	
Esihenkilö noudattaa sovittuja aikatauluja	
Kehitysehdotukset ja kommentit:	

## 6. TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI

(Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

Arvioitava osa-alue	Työntekijän arvio
Työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri	
Yhteistyö työpaikalla toimii hyvin	
Työntekijät arvostavat toisiaan	
Työtehtävät jakaantuvat reilusti ja tasapuolisesti	
Työyhteisö osallistuu toimintansa kehittämiseen	
Työpaikalla ei esiinny häirintää tai kiusaamista	
Esiin tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan nopeasti	
Kehitysehdotukset ja kommentit:	

## 7. TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINTI

(Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

Arvioitava osa-alue	Työntekijän arvio
Työhyvinvointini on tällä hetkellä hyvä	
Työni vastaa hyvin taitojani	
Pidän omasta työstäni	
Koen työni arvokkaaksi	
Selviän yleensä työtehtävistäni hyvin	
Työni tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen	
Työni ei yleensä tunnu liian raskaalta tai aiheuta kohtuutonta väsymystä	
En yleensä mieti työasioita vapaa-ajalla	
Mietin harvoin työpaikan vaihtamista	
Huolehdin itse riittävästi omasta jaksamisestani	
Kehitysehdotukset ja kommentit;	

8. TAVOITTEET ALKAVALLE KAUELLE

Organisaation tavoitteet:
Tavoite
Vastuualueen/osavastuualueen tavoitteet:
Tavoite
Työntekijän tavoitteet:
Tavoite
Työvälineet ja tekniikka
Tavoite
Työntekijän hyvinvointi
Tavoite
Esihenkilötyö
Tavoite

---

## 9. MUUT ESILLE NOUSEVAT ASIAT

Muistiinpanot