



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kehityskeskustelukäytännön tehostaminen: Case Yritys X

Ketonen, Emmi

2014 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Kehityskeskustelukäytännön tehostaminen: Case Yritys X

Emmi Ketonen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Emmi Ketonen

Kehityskeskustelukäytännön tehostaminen: Case Yritys X

Vuosi 2014 Sivumäärä 65

Oppinäytetyön tarkoituksena oli perehtyä kehityskeskusteluihin henkilöstöjohtamisen työkaluna. Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty lähteinä kirjallisuutta johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, ikäjohtamisesta, viestinnästä, kehityskeskusteluista ja tutkimuksien tekemisestä sekä tuloksien analysoinnista.

Tutkimus tehtiin vakuutusosalalla toimivalle Yritys X:n henkilöstölle aiheesta kehityskeskustelut. Lähtökohtana oli ajatus, että Yritys X:n työntekijät eivät ole täysin tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön ja käytäntö kaipaa uudistamista. Kyselyn tavoitteena oli saada palautetta nykyisen kehityskeskustelukäytännön toimivuudesta ja saada uusia ideoita käytännön tehostamiseksi. Kysely toteutettiin niin, että se sisälsi piirteitä kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimusotteesta. Kyselyn otos oli yrityksen 15 assistenttia, joilta toivottiin saattavan nuorekkaita näkökulmia. Vastaaajien anonymiteetin suojelemiseksi ja rehellisten vastauksien saamiseksi kysely toteutettiin nimettömästi Laurean E-lomakkeella.

Kyselyyn vastasi 87 % yrityksen assistenteista. Tuloksien perusteella nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön ollaan melko tyytyväisiä. Asteikolla yhdestä viiteen kehityskeskustelukäytäntö sai keskiarvoksi arvosanan 3,5 ja kehityskeskusteluissa käytettävä lomake keskiarvoksi arvosanan 3,6. Oppinäytetyön teoriaosuuteen perustuvista ja vastaajille esitetyistä kehitysehdotuksista urasuunnitelma arvosteltiin parhaimmaksi sen tuoman lisäarvon perusteella. Urasuunnitelma sai keskiarvona arvosanaksi 4,1. Tutkimustuloksissa ei noussut esille toistuvia tai merkittäviä ongelmakohtia kehityskeskustelukäytännössä.

Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin todeta, että kehityskeskustelukäytännön tehostamiseksi yrityksen tulisi uudistaa käytössä olevaa lomaketta ja ottaa työntekijöitä yksilöllisemmin huomioon kehityskeskusteluissa.

Asiasanat: kehityskeskustelu, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, vuorovaikutus

Emmi Ketonen

The development of performance appraisal discussion: Case Company X

Year	2014	Pages	65
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to explore a performance appraisal discussion as a tool of human resource management. Within the frame of reference the following sources of literature were used; leadership, human resource management, age management, communication, performance appraisal discussion, as well as the conduct of research and an analysis of results.

The research was conducted in relation to the staff of insurance Company X and was specifically connected to performance appraisal discussions. The starting point was that Company X's employees were not fully satisfied with the current situation of their performance appraisal discussions and the current situation needed to be developed. The objective of the survey was to get feedback about the current situation and get new ideas for developing it. The survey was conducted in such a way that it contained elements of both a qualitative and quantitative research approach. The survey's sample was the company's 15 assistants, which we hoped would give new and youthful perspectives. To protect the respondents' anonymity and to get honest answers the survey was conducted anonymously in the Laurea E-form.

87% of the company's assistants responded to the survey. Based on the results it can be said that the assistants are quite satisfied with the current situation. On a scale of one to five Company X's current performance appraisal discussion situation received an average rating of 3.5 and in the discussions used form an average grade of 3.6. Development proposals based on the thesis theory and different proposals were presented to the respondents in the survey. Of all development proposals the career plan got the best grade based on its added value. The career plan received a grade average of 4.1. The survey results did not reveal significant problems in performance appraisal discussion situation.

In conclusion it can be said that to develop the performance appraisal discussion situation Company X should reform the current appraisals system used and take employees into consideration more individually in discussions.

Keywords: performance appraisal discussion, human resources, management, interaction

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Henkilöstöjohtaminen.....	6
2.1	Henkilöstöjohtamisen historiaa.....	7
2.2	Esimiehen rooli työntekijän urapolulla.....	8
2.3	Ikäjohtaminen.....	10
2.4	Urasuunnittelu.....	11
2.5	Motivointi ja palkitseminen.....	13
2.6	Viestintä ja vuorovaikutus.....	15
3	Kehityskeskustelut henkilöstöjohtamisen työkaluna.....	17
3.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	18
3.2	Keskusteluiden sisällöt ja tyypit.....	19
3.2.1	Palkkakeskustelu.....	21
3.2.2	Ryhmäkehityskeskustelu.....	22
3.3	Kehityskeskusteluiden sudenkuopat.....	23
3.4	Sovittujen asioiden seuraaminen ja jälkihoito.....	24
3.5	Yhteenveto kehityskeskusteluiden tarkoituksesta ja tavoitteista.....	25
4	Tutkimus.....	25
4.1	Tutkimusongelma, hypoteesi ja otos.....	26
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	27
4.3	Kysymystyypit.....	28
4.4	Tuloksien analysointi.....	30
4.5	Tutkimustulosten luotettavuus.....	31
4.6	Tutkimusetiikka.....	31
4.7	Tutkimuksen toteutus.....	32
5	Tutkimustulokset.....	33
5.1	Osa 1: pohjatiedot.....	33
5.2	Osa 2: nykyinen kehityskeskustelukäytäntö.....	34
5.3	Osa 3: nykyinen kehityskeskustelulomake.....	37
5.4	Osa 4: kehitysehdotukset.....	40
5.5	Osa 5: palaute.....	44
6	Johtopäätökset.....	45
6.1	Kehitysehdotukset käytännön tehostamiseksi.....	46
6.2	Jatkokehityskohteet.....	48
7	Yhteenveto.....	49
	Lähteet.....	51
	Kuviot.....	53
	Taulukot.....	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

Opinnäytetyö on toteutettu vakuutusosalalla toimivalle yritys X:lle. Ensimmäisessä palaverissa yrityksen yhteyshenkilön kanssa keskustelimme yrityksen sisäisten prosessien kehitystarpeista. Aihe-ehdotukseni ”kehityskeskustelut” oli molempien osapuolien mielestä mielenkiintoinen. Siten kehityskeskustelukäytännön tehostaminen valittiin tämän opinnäytetyön aiheeksi.

Kehityskeskustelut mahdollistavat ajatuksien, kokemusten ja tuntemuksien vaihtamisen osapuolien välillä. Kehityskeskustelu on yksi henkilöstöjohtamisen työkaluista, josta voidaan käyttää myös nimityksiä tavoite-, tulos-, arviointi-, palaute- ja esimies-alaiskeskustelu. Onnistuneen keskustelun edellytyksenä on molemminpuolinen kunnioitus, rehellisyys, avoimuus ja mahdollisuus mielipiteen vapauteen. Työyhteisön vuorovaikutteinen ilmapiiri ei poista kehityskeskusteluiden tarvetta. (Österberg 2014, 133-134.)

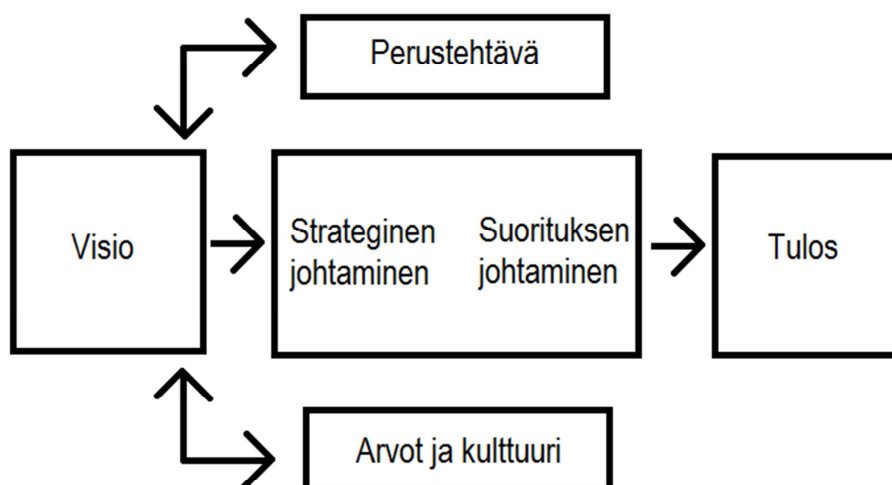
Aihevalinnan jälkeen päätettiin tutkimuksen toteuttamisesta. Yritys ei halunnut teetättää kyselyä koko yrityksen henkilöstölle, koska hyöty olisi mahdollista saada jo pienemmällä otoksella. Otokseksi valittiin yrityksen 15 assistenttia. Tällä pienemmällä otoksella päästiin hyödyntämään paremmin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta ja saamaan kuitenkin riittävästi palautetta useasta näkökulmasta. Varsinainen aineiston keruu päädyttiin toteuttamaan internetissä Laurean E-lomakkeella eikä kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti haastatteluilla. Tämän valinta tehtiin siksi, että vastaajat saivat mahdollisuuden antaa palautetta anonyymisti. Kyselylomakkeessa on yhdistetty kvalitatiiviselle eli laadulliselle ja kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimusotteelle ominaisia piirteitä.

Teoreettinen viitekehys on aloitettu henkilöstöjohtamisella ja sen perusteilla. Henkilöstöjohtamisessa painotetaan Yritys X:ään liittyviä johtamisen tekijöitä eli esimerkiksi ikäjohtamista. Motivoinnin ja vuorovaikutuksen pohjustuksen jälkeen siirrytään pääaiheeseen eli kehityskeskusteluihin ja tutkimuksen toteuttamiseen.

2 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen on organisaation keskeisin tekijä, joka ohjaa sen toimintaa. Johtamisen tärkeys on kuitenkin unohtunut samalla, kun aikaisemmista hierarkkisista organisaatiomalleista on siirrytty nykypäivän mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Johtamisen merkitystä on vähätelty organisaatioissa ja uskottu, että tiimit ja asiantuntijat ovat kykeneväisiä itseohjautumiseen. Kuitenkin esimiestä tarvitaan ja kaivataan sekä esimiehen lisäksi hyvää johtamista. (Järvinen 2005, 13.) Tärkeä huomioitava seikka on, että työntekijöiden johtamisen tulisi tapahtua joukon keskeltä eikä hierarkkisesti sen yläpuolelta (Kalliomaa 2010, 5).

Järvisen (2005, 22) mukaan johtaminen ja esimies eivät ole enää status- tai itseisarvoja organisaatiossa. Esimerkiksi usein asiantuntijoita arvostetaan enemmän kuin esimiehiään ja asiantuntijat saattavat myös olla paremmin palkattuja. Esimiestehtävän ja -aseman arvostus on heikentynyt, mutta samalla yrityksen menestyksen kannalta kovassa kilpailussa johtamisen merkitys on kasvanut. Esimies toimii organisaatiossa tärkeässä roolissa keskeisenä lenkinä; hänellä on yhteydet ja näkemys kokonaisuuden hallitsemiseksi, kun taas työntekijöillä on kaipaampi näkökulma, joka perustuu henkilökohtaisiin lähtökohtiin.



Kuvio 1: Organisaation johtaminen (Sydänmaalakka 2004, 197).

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen toiminnasta riippuvaisten ihmisten johtamista. Johtajalta vaaditaan yhteistyökykyä, mutta henkilöstöjohtamisosaamiseen vaaditaan taas henkilöstövoimavarojen strategisen merkityksen ymmärtämistä, henkilöstöprosessien sisällöllistä hallintaa sekä henkilöstöä koskevien tietojärjestelmien ja aluetta säätelevien lakien ja työehtosopimusten tuntemusta. (Viitala 2013, 4-5.) Henkilöstöasiantuntijat ovat työpareja tiimien toiminnasta vastaaville esimiehille, jotta johtamiseen sisältyisi myös hyviä henkilöstöjohtamisen elementtejä (Österberg 2014, 133.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa

Eri aikakausia tarkkailtaessa huomataan, että eri aikakausilla on ollut muodissa erilaiset johtamisen suuntaukset ja näkökulmat. Näitä suuntauksia voidaan kutsua myös ismeiksi, jotka ovat esimerkiksi ihmisten johtamista, asioiden johtamista, asiakkuuksien johtamista, ikäjohtamista ja itsensä johtamista. (Hyppänen 2013, 25- 26.)

1940- ja 1950-luvuilla johtajat olivat suurmiehiä, joiden johtamistyyli oli käskevä. Seuraavalle vuosikymmenelle siirryttäessä käskevää tyyliä ei unohdettu, mutta tyyliin lisättiin hieman isämaista demokraattisuutta. 1970-luvulta alkaen johtaminen alkoi hiljalleen muuttua ammattimaisemmaksi. Johtajat oppivat ymmärtämään tilanne- ja tavoitejohtamisen merkityksen ja sovelsivat johtamistaitoaan erilaisten alaisten ja tilanteiden kohdilla. 1980-luvun puolella henkilöstön merkitys huomattiin tärkeänä yrityksen voimavarana ja asiakkaista tuli merkityksellisempiä. Tämän seurauksena laatujohtaminen sai paikkansa yrityksissä. 1990-luvun alkupuolella itseohjautuvat tiimit ja tiimijohtaminen kasvattivat suosiotaan, mutta vuosikymmenen loppupuolella uutena suuntauksena oli jo muutosjohtaminen. (Hyppänen 2013, 25- 26.)

Vuosituhanne vaihtuessa 2000-luvuksi Suomessa johtamisessa paikkaansa pitivät edelleen tulos- ja muutosjohtaminen. Tässä vaiheessa alkoi kuitenkin myös eettisten kysymysten ja ikäjohtamisen huomioiminen. Johtajien sitoutumisen lisäksi myös työntekijöiltä odotettiin yritykseen sitoutumista. Johtaminen tuli entisestään vastuullisemmaksi ja huomattiin kokonaisvaltaisen johtamisen merkitys pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Tuloksen aikaansaamiseksi ei välttämättä riitä yksi tai kaksi vuotta, joten on osattava käsittää yhden yksittäisen päätöksen vaikutus muihin asioihin. (Hyppänen 2013, 26.)

Varsinaisen henkilöstöjohtamisella on aina ollut paikkansa yleisessä muutoksessa. Merkittävä muutos yhtenäisestä henkilöstöhallinnosta kahdeksi osa-alueeksi alkoi hiljalleen 1980-luvun alussa, mutta varsinaisena muutoksen kautena pidetään 1990-lukua. Suomen työelämä alkoi kansainvälistyä valtion liittyessä Euroopan Unioniin. Muodolliset omistamisen esteet vähenivät ja liittyminen mahdollisti myös EU:n ulkopuolisten yritysten toiminnan Suomessa. Teollisuuden omistaminen ja vanhat tieteelliset tuotantotavat saivat väistyä palvelualojen, kiinteistöjen sekä postmodernin ja virtuaalisen tuotantokulttuurin tieltä. Samalla henkilöstöhallinto jakaantui työsuhteen johtamiseen ja henkilöstön kehittämisen johtamiseen: pelkästä HR:stä (human resources) tuli HRM (human resource management) ja HRD (human resource development). (Moisalo 2011, 18.)

2.2 Esimiehen rooli työntekijän urapolulla

Työntekijän urapolku yrityksessä alkaa rekrytoinnista, jonka onnistuminen on merkittävää koko organisaatiolle. Uuden työntekijän palkkaaminen on pitkäaikainen sijoitus. Hyvin onnistuneen rekrytoinnin seuraus on organisaatioon sopiva työntekijä, joka sopii työtehtäväänsä eikä vaadi niin paljon koulutusta ja perehdyttämistä. Epäonnistunut rekrytointi tarkoittaa organisaatioon sopimatonta työntekijää ja tällä voi olla paljon negatiivisia seurauksia lyhyessä ajassa. Yleisintä on tarveperusteinen rekrytointi, jonka lähtökohdana on organisaation tarve uudelle työntekijälle. Tarve voi johtua työntekijän lähtemisestä tehtävästään tai työmäärän kasvamisesta. Sisäisessä rekrytoinnissa työtehtävään sopivaa henkilöä etsitään organisaation

sisältä juridisista ja käytännöllisistä syistä. Ulkoisen rekrytointiprosessin vaiheet ovat työpaikkailmoituksen julkaiseminen, hakemusten käsittely, haastattelut ja päätöksen tekeminen. Yleensä lopullisen valinnan rekrytoitavasta henkilöstä tekee tämän tuleva esimies ja mahdollisesti päätöksen tekemisessä on tukena myös valinnan tekevän esimiehen oma esimies. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 55-61.)

Rekrytoinnin jälkeen esimiehen on huolehdittava uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttäminen pyritään hoitamaan tehokkaasti, että uudesta työntekijästä saataisiin mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottava jäsen. Puutteellinen perehdytys voi aiheuttaa sen, että epävarma työntekijä on tehoton ja tuottamaton vielä useamman kuukauden jälkeen ja jopa turvallisuusriski. Kunnollinen perehdytys ylläpitää työntekijän motivaatiota ja viestii positiivisesta vastaanotosta ammattimaiseen organisaatioon. Esimiehen vastuulla on myös työntekijään liittyvien hallinnollisten asioiden hoitaminen, selkeiden työtehtävien antaminen ja tämän ottaminen mukaan organisaation toimintaan. (Hokkanen ym. 2008, 62-64.)

Perehdyttämisen jälkeen esimies vastaa laaja-alaisesta päivittäisjohtamisen kentästä. Jos työskentelymuotona on tiimityö, esimiehen johtamisotteen tulee olla sävyltään kysyvä, keskusteleva ja valmentava. Tiiminvetäjä johtaa keskustelua, auttaa jäseniä tuomaan mielipiteitään esille, tukee tiimiä vastuun kantamisessa ja toimii esimerkkinä tiimin jäsenille antamalla suunnan toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös yhdessä työntekijän kanssa tavoitteiden asettaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen mittaaminen ja palkitseminen. Työntekijän ja esimiehen on ymmärrettävä tavoitteet samalla tavalla ja sovittava käytettävät mittarit etukäteen, koska yksittäisiin työntekijöihin kohdistuvien mittaamisten taustalla ovat ennalta asetetut tavoitteet. (Hokkanen ym. 2008, 75-103.)

Henkilöstön monipuolinen osaaminen on riippuvaista vahvasta osaamisesta ja kehittyminen on sitä helpompaa, mitä positiivisempia kokemuksia työntekijöillä on itsensä kehittämisestä. Osaamisen kehittämiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten koulutusohjelmia, hiljaisen tiedon oppimista mentorilta ja itseopiskelua. Työn tekemiseen ja kehittymiseen liittyy taas olennaisena osana palkitseminen, jonka avulla pyritään ylläpitämään ja lisäämään työntekijän motivaatiota. (Hokkanen ym. 2008, 75-103.)

Päivittäisjohtamiseen liittyvien tekijöiden johtamisessa esimiehen on mielekästä käyttää työkaluna esimerkiksi kehityskeskusteluita, jotka tehokkaasti käytettynä tukevat suunnitelmallista ja pitkäaikaista henkilöstöjohtamista. Kehityskeskustelun tavoitteena on saada esimiehelle ja työntekijälle sama käsitys tavoitteista, niihin vaadittavan osaamisen kehittämisestä, käsitys organisaation yleistilanteesta ja motivoida työntekijää. Henkilökohtainen palkkakeskustelu on osa kokonaisuutta, mutta se kannattaa pitää erikseen kehityskeskustelusta, koska palkasta keskusteltaessa muu ajattelu lamaantuu helposti. (Hokkanen ym. 2008, 75-103.)

Työntekijän prosessi yrityksessä päättyy irtisanomiseen, ja esimiehen on aina valmistauduttava huolellisesti kyseiseen tilanteeseen. Irtisanomisesta on ilmoitettava kasvokkain ja se hoidetaan molempien osapuolien läsnä ollessa irtisanomiskeskustelussa. Ennen keskustelua esimiehen kannattaa kerrata seuraavat asiat: selkeät ja ymmärrettävät irtisanomisperusteet, päätöksen taustat, keskustelun aloitusta ei saa viivyttää, keskustelulle on varattava tarpeeksi aikaa, miten tilanteesta informoidaan muille työntekijöille ja millainen on mahdollinen tarjottava irtisanomispaketti. Irtisanomistilanteet ovat ainutkertaisia tapahtumia ja varsinkin irtisanottavalle työntekijälle henkisesti raskas kokemus, joka voi aiheuttaa tunnekuohun. Irtisanottavan henkilön lisäksi tapahtuma vaikuttaa koko työyhteisöön. Esimiehen kannattaa suhtautua vakavasti, jos työyhteisössä aletaan pohtia lisäirtisanomisia ja perusteita irtisanomisen osumisesta tiettyjen henkilöiden kohdalle. Tällaisilla ajatuksilla on suuri vaikutus työyhteisön toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Hokkanen ym. 2008, 113-115.)

2.3 Ikäjohtaminen

Esimeheltä vaaditaan oikeaa lähestymistapaa ja tyyliä sekä keinoja eri-ikäisten työntekijöiden kohtaamiseen (Kiviranta 2010, 50). Vaikka ikä itsessään ei aiheuta eroja ihmisten välille, käsitellään sitä usein erilaisuutena. Esimerkiksi vanheneminen tuo tullessaan kokemusta, kun taas nuorempana toimintakyky ja terveys ovat oletuksellisesti parempia. Nuorten suppean ja lyhyen työkokemuksen vuoksi he kokevat olevansa ryhmässä yhtenäisempiä. Vastavuoroisesti taas vanhempien ihmisten pitkä työkokemus on sisältänyt vaihtelevia töitä ja tilanteita. Tästä johtuen ikäryhmissä voi olla sisäisiä eroja. Ikäryhmien sisäisistä eroista johtuen iäkkäämmät ovatkin enemmän yksilöitä kuin ryhmätyöntekijöitä. (Kiviranta 2010, 13.) Sekä nuoren että vanhemman työntekijän arvoa nostaa ja tasa-arvoistaa, jos arvottaminen tapahtuu osaamisen mukaan. Osaamista on arvioitava monipuolisesti, koska useimmiten nuorilla on koulutusta, mutta työkokemusta vähemmän ja kokeneilla tilanne on päinvastainen. (Kiviranta 2010, 53.)

Tuloksellisen työnteon taustalla ovat myönteiset, neutraalit ja kielteiset asenteet. Kaiken ikäisiin työntekijöihin voi kohdistua kielteisiä ikäasenteita toisista ikäryhmistä. Nämä asenteet aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia työntekijän tuottavuuteen, sitoutuvuuteen, tasa-arvoon ja riittävyden tunteeseen. Ikäasenteiden kohteena on yleisesti toisen ikäryhmän työntekijä, mutta työntekijä voi myös kohdistaa itseensä erilaisia asenteita. Myönteiset asenteet ovat hyväksi, mutta kielteiset asenteet näkyvät työyhteisössä negatiivissävöisinä oletuksina ja mielikuvina. Ikäasenteiden tunnistaminen on tärkeää, koska ne ovat perustana johtamiselle, vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Omien asenteiden tunnistaminen on haastavaa, mutta niiden muuttaminen on helpompaa. Esimies voi havainnoida omaa käyttäytymistään ja tunnistaa sieltä negatiiviset ikäasenteet. Kun esimies lähtee muuttamaan omaa asennettaan, on se syytä sitoa laajaan keskusteluun työyhteisön asenteista. Esimies voi omassa käyttäytymisessään pai-

nottaa myönteisiä ikä-asenteita ja silloin nämä näkyvät asenteet vaikuttavat esimerkillisesti myös toisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Kiviranta 2010, 51-52.)

Ikäjohtamisen kehittäminen voi olla hankalaa, elleivät johtajat itse näe sen kehittämisen tarvetta. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan ikäjohtamisen tarpeen tunnistamista työyhteisössä, mutta pelkästään yleiset ikäjohtamisen syyt eivät välttämättä riitä. Organisaation on tunnistettava omat yksilölliset tarpeensa ikäjohtamiselle. Esimerkki yksilöllisestä tarpeesta on korkea keski-ikä tai esimerkkiyrityksen X:n kohdalla nuoret assistentit. Esimiesten on tunnistettava eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus ja toimittava sen edellyttävällä tavalla. Toisin sanoen eri-ikäisiä ihmisiä ei siis voida johtaa samalla tavalla. (Kiviranta 2012, 53-57.)

Yksinkertaisin tapa on paneutua kokonaisuuksiin, tulevaisuuden rakentamiseen, muutosten läpikäymiseen ja kannustaviin tavoitteisiin vanhempien ja jo kokeneempien työntekijöiden kanssa. Esimiehen ei kannata neuvoa asiantuntijalle työvaiheita liian yksityiskohtaisesti, koska tällaisesta johtamisotteesta aiheutuu työntekijälle vain tyytymättömyyttä. Tällaisia työntekijöitä tulee johtaa tavoitteiden avulla heidän omaan asiantuntijuuteensa luottaen ja tarjota arvon kokemista. Vääränlainen johtamistapa on yleisemmin se, että kokeneelle tarjotaan lisää koulutusta, vaikka työntekijä tarvitsisi keskustelemaa johtamisotetta. Nuorelle ja kokemattomammalle saatetaan myös tarjota kursseja, vaikka työntekijä tarvitsisi perusteellista perehdyttämistä, selkeää toimenkuvaa ja mahdollisuutta mentorointiin. Nuorten johtamisen tulisi perustua asiatyylille eikä johtamiselle kokonaisvaltaisesti ja muutoksia painottaen. Nuorten kanssa johtamisessa pääpaino on siinä, että edetään käymällä työvaiheet konkreettisesti läpi tarpeeksi suppeina osina kuitenkin ihmisläheistä palautetta ja arvostusta unohtamatta. (Kiviranta 2012, 53-57.)

2.4 Urasuunnittelu

Ura-ajattelu nähdään usein tarkoitettuna vain esimiehille ja johdolle heidän nousujohteisen uransa kehittämiseen. Uralla kuitenkin tarkoitetaan jokaisen työntekijän uraa. Työura rakentuu erilaisista vaiheista, kuten aktiivisista vaiheista, uusista haasteista, koulutuksista ja vapaista. Urapolkua tulee suunnitella niin, että työntekijä pääsee osalliseksi oman työuransa ja tulevaisuutensa suunnitteluun. Esimiehen tulee muistaa, että yhdessä työntekijän kanssa tehty urasuunnitelma tekee työstä mielekkäämpää ja järkevämpää, kun suunnataan katse tulevaisuuteen. Tulevaisuusorientaatiot ovat erityisen tärkeitä ikääntyvien työntekijöiden uralla, koska työntekijän näkemän perspektiivin jatkumisen koetaan hiipuvan uran loppupuolella. Urasuunnittelun avulla saadaan tietoon myös työntekijän omat toiveet ja vahvuudet, mutta vasta tulevaisuus näyttää, kuinka suunnitelmat tulevat toteutumaan. (Kiviranta 2010, 126.)

Urajohtamisessa työurien suunnittelu on työkalu, joka täytyy sisällyttää käytännöksi organisaation johtamisjärjestelmään. Varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa urasuunnittelun hyödyt ovat merkityksellisiä henkilöstön suunnittelun ja johtamisen kannalta. Urien suunnittelu linkittyy vahvasti esimerkiksi kehityskeskusteluihin, joissa se näkyy käsiteltävän perspektiivin pidentymisenä. Se auttaa myös henkilöstöresurssien suunnittelussa ja henkilöstöjohtamisessa resurssien johtamisen helpottumisena. Työnantajan kannalta urasuunnittelu näkyy työvoiman pysyvyydessä ja työkyvyssä sekä aktiivisena ja suunnitelmallisena kehittämisenä. Suunnitelmiin laatiminen lisää vuorovaikutusta, tuo henkilöstöjohtamiselle näkyvyyttä ja edistää työntekijän tyytyväisyyttä ja uramahdollisuuksia. Organisaatio saa hyödyn, kun opitaan tuntemaan työntekijöiden vahvuudet, osaamiset ja tarpeet, ja siten päästään hyödyntämään resursseja mahdollisimman tuottavasti ja suunnitelmallisesti. (Kiviranta 2010, 127.)

Suurimman hyödyn tuo, jos urasuunnittelusta pystytään keskustelemaan jokaisen organisaation työntekijän kanssa. Suurissa organisaatioissa tämä ei kuitenkaan ole mahdollista eikä välttämättä toisi hyötyä sen vaatimaan työmäärään nähden. Tällaisissa tilanteissa tulisi keskittyä niihin työntekijöihin, joiden pysymistä organisaation palveluksessa halutaan edistää. Organisaatiosta riippuen pysyvyytensä kannalta arvokkaimpana ryhmänä voidaan nähdä niin johtajat kuin perustyötä tekevät työntekijät. Toisena kriteerinä voidaan keskittyä ikäryhmiin, esimerkiksi vanhempien konkareiden työurien aktivointiin tai keski-ikäisten asiantuntijoiden kehittämiseen, kun he siirtyvät eläkkeelle jäävien tilalle. (Kiviranta 2010, 130.)

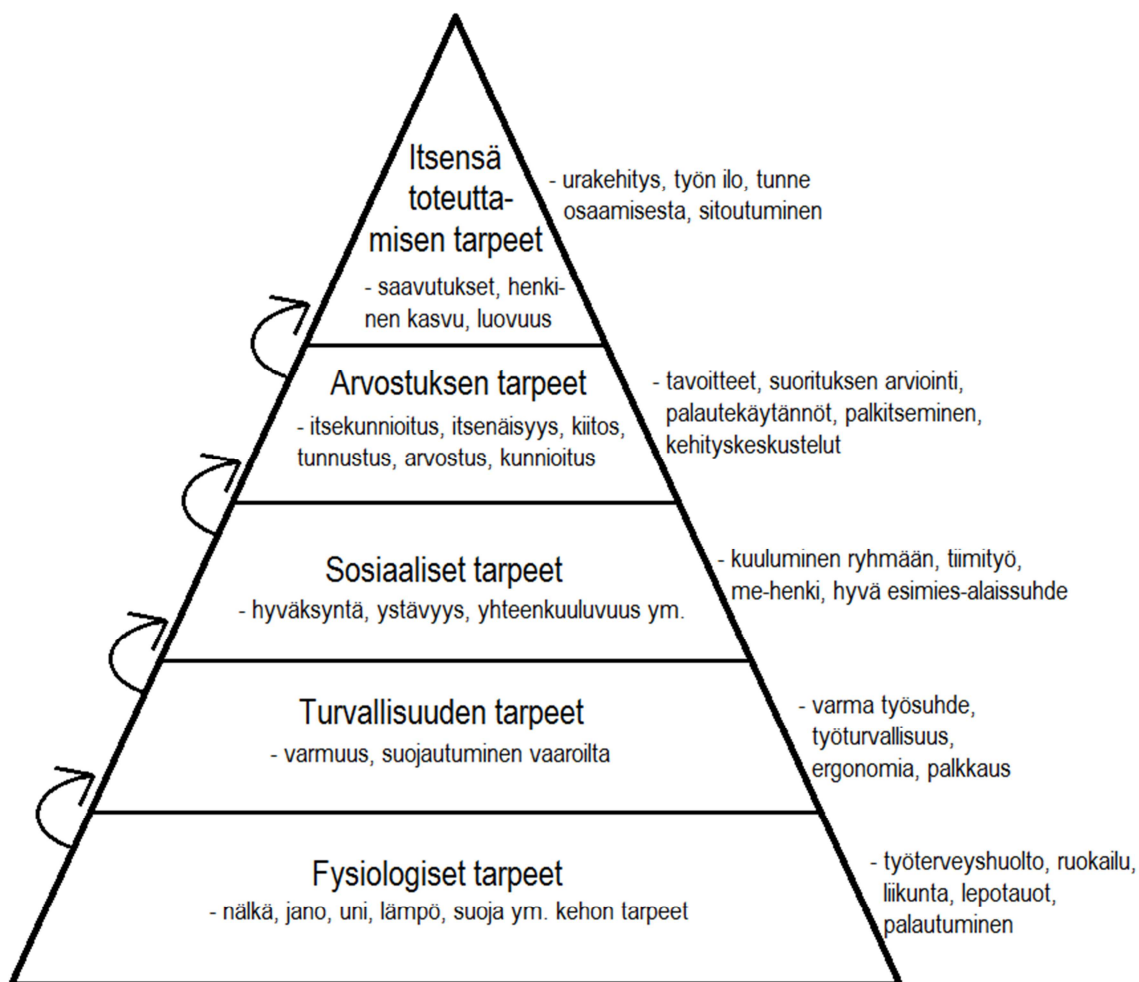
Esimiehillä on keskeinen rooli työntekijöiden urasuunnittelussa. Aktiivisimmat työntekijät aloittavat urasuunnitelmansa tekemisen jo itse, mutta joka tapauksessa kaikki työntekijät tarvitsevat esimiehen ohjausta. Esimies voi ohjeistaa työntekijöitä henkilökohtaisissa keskusteluissa tai esimerkiksi tehokkaammassa pienryhmissä. Työntekijät tarvitsevat esimieheltään tukea, keskustelua vahvuuksista ja mahdollisuuksista sekä työnantajan puolen tietoa resursseista ja esimerkiksi mahdollisuuksista siirtyä yksiköissä. Hyvä urasuunnitelma koostuu tähänastista onnistumisista ja omista vahvuuksista sekä mahdollisuuksista. Aloitus tapahtuu osuudesta, johon kirjoitetaan, mitä työhistoriassa on jo tehty ja minkä tekijöiden vaikutuksista johtuen asiat ovat tapahtuneet. Seuraavaksi kirjoitetaan tarkemmin työntekijän sen hetkistä osaamisista ja vahvuuksista. Osaamisen kartoittamisessa on tärkeää avata työntekijän kaikki osaaminen ja se, miten sitä on aikaisemmin käytetty. Tulevaisuusosiossa käsitellään tulevaisuudensuunnitelmaa, joka voi olla esimerkiksi työntekijän vahvuuden aktivointia tai osaamisalueen kehittämistä. Esimiehen on tärkeää olla prosessissa mukana, että tuotos urasuunnitelmista on toteutuskelpoinen nykyisen organisaation osalta. Suunnitelmat on myös saatava toimimaan, etteivät ne jää vain sanahelinäksi. (Kiviranta 2010, 130-131.)

2.5 Motivointi ja palkitseminen

Motivaatio koostuu laajoista kiinnostuksen kohteista, ja se vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin, koska motivoitunut työntekijä työskentelee tavoitteisiin suuntautuvasti. Mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä innokkaammin hän työskentelee päästäkseen tavoitteisiin. Niin koko organisaation kuin yksilönkin menestyksen takana on motivoitunut ja sitoutunut työntekijä. Kun henkilöstö on motivoitunut ja kiinnostunut myös liiketoiminnallisista tavoitteista, ovat suorituksetkin parempia ja tuottavampia. Hyvällä henkilöstöjohtamisella esimies pystyy vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. (Hyppänen 2013, 140.)

Esimiesten antama esimerkki vaikuttaa suuresti koko organisaation kokemaan johtajuuteen. Malli ja esimerkillisyys, jonka esimies antaa, ovat tärkeitä johdettavien töiden ja sisäisen palvelun laadun sujuvuuden kannalta. Kalliomaa (2010, 5) painottaa, että esimerkin voimaa ja vaikutusta ei voi koskaan korostaa liikaa. Esimies voi motivoida alaisiaan omalla esimerkillään ja osoittamalla esimerkillisesti olevansa mukana ja tukena työssä. (Kalliomaa 2010, 5.)

Hyppänen (2013, 140-141) esittelee vuonna 2004 Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-tutkimus Oy:n teettämän motivaatiotutkimuksen. Tutkimus toteutettiin viidessä organisaatiossa ja tutkimuksen otosta yhdisti tietotyö ja asiantuntijatehtävät. Tutkimustuloksien mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä olivat tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksesta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Ulkoisia motivaatiotekijöitä olivat taas raha, edut ja asema. Yhteenvetona huomattiin, että työntekijöihin vaikuttivat varsinkin ulkoiset motivaatiotekijät eri tavoilla. Esimiehen on tärkeää tunnistaa työntekijöitä motivoivat tekijät, koska työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa hyvällä esimiesosaamisella ja ihmisten johtamisella.



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Hyppänen 2013, 142).

Maslowin tarvehierarkiassa (kuvio 2) on kyse siitä, että ensin ihminen pyrkii tyydyttämään omat fysiologiset tarpeensa eli omat perustarpeensa. Vasta perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen on mahdollista tavoitella korkeampia tavoitteita. Työntekijä tekee päätöksensä omasta työmotivaatiostaan itse, mutta esimies voi omalla johtamisellaan vaikuttaa tähän. Organisaation johdon tavoitteena taas on saavuttaa oman toimintansa kokeminen legitimiiksi, jolloin työnantajan arvovalta ja ohjausoikeus koetaan oikeutetuksi. Sen varassa ovat olosuhteet, joissa yksilö voi kokea motivoituneisuutta helpommin, mutta joka tapauksessa aina oman tuntemuksensa mukaan. Motivoituminen syntyy monivaiheisesti ja se sisältää laajan verkoston esimiehen suhtautumisesta organisaation imagoon. (Moisalo 2011, 337-338.)

Palkitseminen on osa motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämistä, mutta sen menetelmät eivät ole kuitenkaan samoja kuin motivoituminen ja sitoutuminen. Palkitseminen voidaan jakaa ei-taloudelliseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Ei-taloudellista palkitsemista ovat esimerkiksi urakehitys eli työ itsessään ja itsensä kehittäminen ja eteneminen uralla. Tähän kuu-

luvut myös sosiaaliset palkkiot eli statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit ja edustaminen. (Hyypänen 2013, 144-145.)

Taloudellinen palkitseminen sisältää erilaisia vaihtoehtoja, joita ovat esimerkiksi urakka- ja palveluaikalisät, työehtosopimukseen liittyvät lisät, pätevyylisät, työn vaativuuden lisät, palkkiot, henkilöstörahasot, eläkevakuutukset, kannusteohjelmat, optiot ja osakepalkkiot. Henkilöstöedut ovat esimerkkejä koko yrityksen työntekijöille tarkoitetuista eduista. Luontoisedulla tarkoitetaan muuta kuin rahallista korvausta työstä, esimerkiksi matkapuhelin-, auto tai asuntoetua sekä tukea työmatkaan tai ruokailuun. Henkilöstön hyvinvointietuja ovat liikunnan, terveyden, kulttuuriharrastuksen tukeminen sekä palvelut, esimerkiksi hieronnat, liikunta- tai kulttuurisetelit, lapsen hoito- ja siivouspalvelut. Myös työajan joustoihin liittyy henkilöstöetuja, kuten joustava työaika, lomarahen vaihtaminen vapaaksi ja etätömahdollisuus. Itsestään selvytenä saatetaan pitää työpaikan kahvi- ja teetarjoilua, mutta myös se lasketaan henkilöstöeduksi. (Hyypänen 2013, 145-146.)

Hyvin suunniteltuna organisaation palkitsemisjärjestelmä on tehokas tapa kilpailukyvyyn, tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseen. Tärkeämpää on siis hyvin suunniteltu järjestelmä johtamisessa osana organisaation strategiaa kuin itse palkitsemistapojen monipuolisuus. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla sujuva sekä yleisesti työntekijöiden ja johdon hyväksymä ja kaikkien ymmärtämä. Toimiakseen järjestelmän on oltava oikeudenmukainen, jolloin järjestelmä tukee kannustavaa ja oikeudenmukaista esimiestyötä. Organisaation on löydettävä toimiva tietynlainen palkkapolitiikka ja säännöt palkitsemiseen. Esimiehen on oltava selvillä kaikista käytettävissä olevista palkitsemisen muodoista ja hyödynnettävä niitä jokaisen työntekijän kohdalla oman vaikutusvaltansa mukaan; henkilöstöedut kuuluvat automaattisesti koko henkilöstölle, mutta esimerkiksi kaikille ei voida antaa päällikköasemaa tai omaa työhuonetta. (Hyypänen 2013, 148-149.)

2.6 Viestintä ja vuorovaikutus

Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat ratkaisu tiimin tavoitteiden toteutumiseen; hyvien vuorovaikutustaitojen avulla esimies saa tiimin onnistumaan, hehkumaan ja kiinnostumaan työstään entistä enemmän. Vuorovaikutus on sujuvaa, kun ilmapiiri on asiallinen, koska silloin kaikilla osapuolilla on tilaisuus puhumiseen, kannanottamiseen ja kuulluksi tulemiseen. Sujumattoman vuorovaikutuksen piirteitä ovat taas esimerkiksi vuorovaikutuksen välttely, totuuden kiertely ja epäystävällisyys. (Kuusela 2010, 1-3.)

Luottamus on onnistuneen vuorovaikutuksen avaintekijöitä. Keskinen (2005, 78-79) kirjoittaa, että luottamus on tunnetila ja kognitioita ja sen perustana on vuorovaikutuksen kulku ja aikaisemmin tapahtuneet asiat. Luottamuksen yhteys johtajuuteen on tärkeä; luottamusta voi-

daan pitää jopa tärkeimpänä tekijänä johtajuudessa. Luotettavan esimiehen lähestyminen on helppoa ja esimies-johdettava-suhteessa luottamuksen vaikutukset ovat myönteisiä. (Kalliomaa 2010, 3.)

Kalliomaa (2010, 3) toteaa luottamuksen seitsemäksi elementiksi seuraavat: riippuvuus, optimistinen odotus toisen myönteisestä käyttäytymisestä, mahdollisuus haavoittuvuuteen, odotus haavoittuvuuden hyväksikäyttämättömyyteen, vapaaehtoinen yhteistyö molempien osapuolien hyötymiseksi, vapaaehtoinen luottamus ja toisen oikeuksien suojeleminen. Nämä elementit ovat osa hyvää esimies-johdettava-suhdetta, mutta luottamuksen rakentuminen riippuu suhteen osapuolista. Luottamuksen rakentaminen vaatii osapuolilta keskinäistä vuorovaikutusta sekä säännöllisiä henkilökohtaisia tapaamisia.

Esimies voi havainnoida tiiminsä vuorovaikutuksen sujuvuutta seuraamalla tiiminsä keskinäistä vuorovaikutusta toisiensa kanssa. Keskinäinen keskustelu ja näkemysten pyytäminen kertoo sujuvuudesta. Sama pätee, kun esimies havainnoi itsensä ja tiiminsä välistä vuorovaikutusta. Jos esimieheltä pyydetään näkemyksiä ja hän itse keskustelee tiiminsä kanssa yhdessä ja erikseen, silloin vuorovaikutus on toimivaa myös tässä suhteessa. (Kuusela 2010, 3.)

Viestintätilanteet voivat olla muodoltaan spontaaneita tai suunnitelmallisia. Esimiehen on hallittava eteensä aukeavat tilanteet, jotka vaihtelevat näiden kahden ääripään välillä. Spontaanit keskustelut ovat epämuodollisia keskusteluita, jotka voivat tapahtua esimerkiksi käytävällä tai kahvipöydässä. Ne poikkeavat organisoiduista keskusteluista kaikin mahdollisin tavoin, koska keskustelun aihepiiri voi olla mikä tahansa eikä keskustelulla ole selkeää etukäteen suunniteltua päämäärää. Spontaanissa tilanteessa esimiehen on pyrittävä pitämään huolta, että kaikki tarpeellinen voi tulla ilmaistuksi. Samanaikaisesti on kuitenkin huolehdittava myös keskustelun tarkoituksenmukaisuudesta. (Puro 2002, 65-68.)

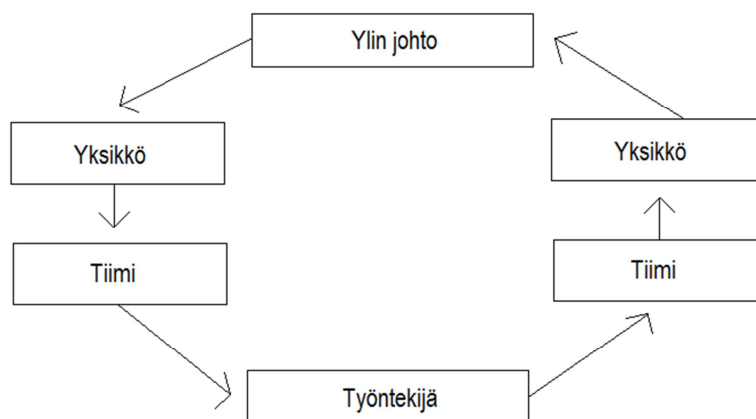
Toisena ääripäänä ovat organisoidut ja suunnitelmalliset keskustelut. Tällaisia keskusteluita voidaan pitää haastavampina, koska niihin on valmistauduttava. Spontaaneiden keskustelujen epäonnistumiset on helpompaa antaa anteeksi itselleen, koska niihin ei ole voinut valmistautua. Välttääkseen organisoiduissa keskusteluissa eteen tulevia ongelmakohtia, esimiehet usein valmistelevat huolellisesti tulevat keskustelut. Tässä on taustalla ajatus ”hyvin valmisteltu on puoliksi tehty”, mutta liian pitkälle viety valmistautuminen voi aiheuttaa ongelmia. Liiallinen suunnitelmallisuus tekee tilanteista kaavamaisesti toistuvia ja voi pahimmillaan aiheuttaa työntekijöille haluttomuutta osallistua keskusteluihin. Valmisteluita tarvitaan sen verran, että keskeiset asiat tulevat käsitellyiksi, mutta tilaa on oltava myös spontaaneille ajatuksille. Esimiehen tekemät valmistelut motivoivat työntekijää, koska valmistautuminen viestii esimiehen halusta käsitellä asiaa. Suunnitelmallisia keskusteluita esimiehen ja työntekijän välillä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut. (Puro 2002, 87-89.)

3 Kehityskeskustelut henkilöstöjohtamisen työkaluna

Monen muun johtamisen työkalun tavoin kehityskeskustelu on saanut alkunsa armeijassa. Yhdysvaltain armeija otti edelläkävijänä jo ensimmäisen maailmansodan aikoihin käyttöönsä yksilöiden arvioinnin haastattelumenetelmällä. Hieman ennen 1940-lukua työntekijöiden arviointi yritysmaailmassa alkoi yleistyä ja lähteenä käytettiin esimerkiksi Frederick Taylorin alun perin tuotantoteollisuudelle suunnattua tieteellistä johtamisen mallia. Varsinaisesti ensimmäistä kertaa 1940-luvulla itsenäisen yritysjohton työvälineeksi otettiin tulos- ja tavoitekeskustelut. Suomeen kehityskeskustelut rantautuivat noin kaksikymmentä vuotta myöhemmin, mutta vasta 1990-luvun alkupuolella kehityskeskustelut alkoivat muotoutua nykyiseen asemaansa ja nimeensä. (Lindholm & Salminen 2014, 28.)

Österbergin (2014, 133-134) mukaan kehityskeskustelut ovat keskusteluita, jotka mahdollistavat ajatuksien, kokemusten ja tunteiden vaihtamisen osapuolien välillä. Kehityskeskustelu on yksi henkilöstöjohtamisen työkaluista, mutta siitä voidaan käyttää muitakin nimityksiä kuten tavoite-, tulos-, arviointi-, palaute- ja esimies-alaiskeskustelu. Österberg listaa, että onnistuneen keskustelun edellytyksenä on molemminpuolinen kunnioitus, rehellisyys, avoimuus ja mahdollisuus mielipiteen vapauteen. Vaikka vuorovaikutteisessa työyhteisössä voi olla keskusteluun kannustava ilmapiiri, ei se poista kehityskeskusteluiden tarvetta. Vapaamuotoinen spontaani keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä ei pelkästään ole riittävää, vaan tarvitaan myös ennalta sovittuja keskusteluajankohtia. Näihin keskusteluihin osapuolet ovat ennalta valmistautuneet ja niissä on mahdollisuus keskustella kiireettömästi.

Kuuntelemista pidetään keskustelun tärkeimpänä tekijänä. Kuunteleminen on monimutkainen ja osittain tiedostamaton tapahtuma, johon sisältyvät perusteet vaihtelevat eri tilanteissa. Kuuntelemiseen eivät pelkät korvat riitä, koska kokonaisvaltaiseen tunteeseen liittyvät myös muut aistit ja rivien välistä asioiden prosessointi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1992, 38.)



Kuvio 3: Kehityskeskusteluprosessin etenemismalli (Lindholm & Salminen 2014, 125).

Kehityskeskusteluprosessin (kuvio 3) vaiheet alkavat sen huolellisesta suunnittelusta. Sen jälkeen toimitusjohtajan vastuulla on antaa palautetta edellisen kauden suorituksista ja asettaa tavoitteet tulevalle kaudelle. Sitten prosessi etenee muilta organisaatiotasoilta aina yksittäiseen työntekijään asti niin, että oma työ, suoriutuminen ja tavoitteet liitetään osaksi koko organisaation laajempaa kokonaisuutta. (Lindholm & Salminen 2014, 124.)

3.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on molemmin puolinen valmistautuminen. Esimiehen kannattaa suhtautua myönteisesti tulevaan keskusteluun, koska se on ikkuna työntekijän ajatusmaailmaan. Esimiehen on kerättävä hyvissä ajoin riittävästi monipuolista tietoa työntekijän suoriutumisesta ja suunniteltava annettava palaute huolellisesti. Jos organisaatiossa on käytössä valmis kehityskeskustelulomake, on sen sisältöön tutustuttava. Lomake tuo keskusteluihin systemaattisuutta ja helpottaa asioiden läpikäyntiä. Lomakepohja antaa jokaiselle työntekijälle samat lähtökohdat keskusteluun. Lomakepohjan avulla voidaan varmistaa, että jokaisen työntekijän kanssa tulee käytyä samat kysymykset ja aihepiirit läpi. (Lindholm & Salminen 2014, 141-142.)

Esimiehen on keskustelun ohjaajana toimittava objektiivisesti ja tasapuolisesti, joten omien tunteiden ei saisi antaa vaikuttaa keskustelun kulkuun. Keskustelu onnistuuikin parhaiten myönteisessä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa suunnataan katse tulevaisuuteen. Tarkoituksena ei ole etsiä vikoja tai löytää syyllisiä menneille, mutta myös tapahtuneiden asioiden läpikäynti on osa keskustelua. Esimiehen on siis hyvä pohtia etukäteen keskustelun johtamista, miten kaikkien tärkeiden asioiden käsittelylle on tarpeeksi aikaa ja että työntekijän omille ajatuksille ja kehitykselle on tilaa. (Lindholm & Salminen 2014, 141-142.)

Oman valmistautumisen lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu valmistautumisesta informointi työntekijälle. Työntekijän kanssa sovitaan hyvissä ajoin molemmille sopiva ajankohta niin, että valmistautumiselle ja varsinaiselle keskustelulle on varattu tarpeeksi aikaa. Ajan varauksen yhteydessä sovitaan myös keskustelun pitopaikka. Tilan tulisi olla rauhallinen ja neutraali, ei esimerkiksi lasiseinäinen neuvotteluhuone eikä esimiehen tai työntekijän oma työhuone. Mahdollisuuksien mukaan kehityskeskustelut voidaan järjestää organisaation omien tilojen ulkopuolella. (Lindholm & Salminen 2014, 143-144.)

Esimiehen kannattaa tiedottaa motivaatiota painottaen työntekijöille yhteisesti kehityskeskusteluiden tärkeimmistä asioista, kuten niin yksilöä kuin koko organisaatiota koskevista tavoitteista, hyödyistä ja odotuksista. Samassa yhteydessä tiedotetaan ennakoivalteluista, esimerkiksi mahdollisesta keskustelun pohjalla käytettävästä lomakkeesta. On mahdollista, että esimies pyytää työntekijöitä esitäyttämään lomakkeen ajoissa, jotta esimiehellä on mah-

dollisuus käydä työntekijän vastaukset läpi ennen varsinaista kehityskeskustelua. (Lindholm & Salminen 2014, 143-144.)

Jokaisen työntekijän kannattaa aina valmistautua huolella kehityskeskusteluun, koska parhaimmillaan keskustelu on mahdollisuus pohtia esimiehen kanssa omaan työhön liittyviä asioita ja omaa kehittymistään. Tulevaan keskusteluun kannattaa siis asennoitua positiivisesti, koska työntekijän omalla asennoitumisella on suuri merkitys keskustelun onnistumiseen ja siitä saatavaan hyötyyn. Jos keskustelussa käytetään apuna lomaketta, tulee työntekijän esittää se huolellisesti ennen keskustelua. Tässä vaiheessa työntekijän on muistettava oma positiivinen asennoituminen ja tiedonkeruu koko kuluneelta kaudelta. Lomaketta ei kannata täyttää vain sen hetkisen tunnetilan mukaan. Kysymyksiin vastatessa on mietittävä omia heikkouksia, vahvuuksia, onnistumisia, epäonnistumisia sekä tavoitteita ja niiden saavuttamista koko seurantakaudella. (Lindholm & Salminen 2014, 144-145.)

Työntekijän kannattaa miettiä suhdettaan kollegoihin sekä sitä, miten oma esimies pystyisi auttamaan työssä jaksamisessa ja kehittymisessä. Tärkeänä osuutena on myös annettavan palautteen etukäteen suunnittelu, palautteen muotoilu rakentavaksi ja esimiehen kiittäminen onnistumisistaan. Mahdollisuuksien mukaan työntekijä voi etukäteen perehtyä esimiehen täyttämään lomakkeeseen. Työntekijän kannattaa myös suunnitella omaa osallistumistaan keskusteluun eli minkä asioiden läpikäyntiä pitää itse tärkeänä ja miten voi itse toimia aktiivisena keskustelun osapuolena. Työntekijän on hyvä muistaa, että keskustelu on luottamuksellinen. Kehityskeskustelussa kannattaa ottaa esille mieltä painavat asiat, jotta niihin on mahdollista puuttua. (Lindholm & Salminen 2014, 144-145.)

3.2 Keskusteluiden sisällöt ja tyypit

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta erilaisesta keskustelun tyypistä. Kehityskeskustelussa käydään läpi tulos- ja arviointikeskustelua, tavoitekeskustelua sekä kehittymiskeskustelua. Viimeisenä läpikäydään vielä molemmin puoleiset palautteet. (Surakka & Laine 2013, 160.) Surakka ja Laine (2013, 160-262) käyvät läpi kehityskeskustelumallin, jossa nämä keskustelut käydään peräkkäin yhden kehityskeskustelutilanteen aikana. Valpola (2002, 141-144) esittelee kehityskeskusteluprosessin, jossa käydään samat kolme keskustelua kuin Surakan ja Laineen mallissa, mutta keskustelut käydään eri ajankohtina.

Tulos- ja arviointikeskustelun nimi saattaa vaihdella yrityksestä riippuen. Yleisesti tästä keskustelusta käytetään nimeä tuloskeskustelu, mutta julkishallinnossa termi on useimmiten arviointikeskustelu. Sisällöiltään nämä kaksi keskustelua ovat täysin samanlaiset. Tarkoituksena on käydä läpi aikaisemman kauden tavoitteet ja arvioida, miten ne on saavutettu. Tähän kannatta ottaa avuksi aikaisemmassa kehityskeskustelussa kirjatut kauden tavoitteet ja käydä

läpi, ovatko ne toteutuneet menneellä kaudella. Jos käytettävissä ei ole aikaisemman vuoden kehityskeskustelumateriaaleja, on siinä tapauksessa aloitettava seuraavasta vaiheesta eli tavoitekeskustelusta. Tämä ensimmäisen vaiheen tuloskeskustelu on siis mahdollista pitää vain, jos esimerkiksi aikaisemmassa kehityskeskustelussa työntekijälle on asetettu tavoitteita menneelle kaudelle ja niistä suoriutumista voidaan arvioida. (Surakka & Laine 2013, 160-161.)

Menneen kauden tuloskeskustelun jälkeen on luontevaa siirtyä keskustelemaan tulevan kauden tavoitteista, joka on kehityskeskustelun seuraava aihepiiri. Tästä kehityskeskustelun keskustelumuodosta tulee aloittaa silloin, jos kyseessä on ensimmäinen kehityskeskustelu kyseisessä yrityksessä tai jos esimies on vaihtunut ja sen vuoksi ei ole käytettävissä aikaisempien vuosien materiaaleja. Tavoitekeskustelussa käydään läpi työntekijän nykyiset työtehtävät ja asetetaan tavoitteita seuraavalle kaudelle. Tavoitteita kannattaa nimetä vain muutama, esimerkiksi yksi päätavoite ja muutama sivutavoite. Tavoitteet tulee asettaa niin, että ne ovat mahdollisia saavuttaa ja helposti työntekijän sekä esimiehen muistettavissa ilman kehityskeskustelulomakkeesta tarkistamista. Tavoitteiden asettamisen lisäksi työntekijän kanssa on sovittava etukäteen, millä mittarilla tavoitteiden saavuttamista arvioidaan seuraavassa tuloskeskustelussa. Arvioinnissa käytettävä mittari voi olla numeerinen, kuten esimerkiksi myynnin määrä, tai laadullinen niin kuin annetun palvelun laatu. (Surakka & Laine 2012, 161.)

Seuraavan kauden tavoitteiden ja sitä arvioivien mittareiden asettamisen jälkeen siirrytään kehittymisosuuteen. Tässä osuudessa esimies keskittyy keskustelemaan työntekijän sen hetkestä omaamisesta ja miten sitä pystytään kehittämään. Osaamistason läpikäynnillä varmistetaan työntekijän kykeneväisyys sen hetkisestä työtehtävästä suoriutumiseen. Tarvittaessa käydään läpi mitä tietoja ja taitoja tulisi päivittää, esimerkiksi jos yrityksessä on tapahtunut tai tulee tapahtumaan muutoksia. Samalla käydään myös läpi tarvittava osaaminen, jota tavoitteisiin pääseminen edellyttää. Tässä vaiheessa työntekijällä on tilaisuus tuoda esille omaa kehittymisen haluaan sekä aktiivisuuttaan, joka esimiehen on luonnollisesti huomioitava. Esimiehen on huolehdittava, että innokas työntekijä saa selkeän kommentin, josta hän ymmärtää onko esitetty ehdotus tai pyyntö toteutuskelpoinen ja minkä mittaisen käsittelyn se vaatii tai missä ajassa tähän ehditään palata. (Surakka & Laine 2012, 161-162.)

Kehityskeskustelun lopuksi on luontevaa käydä läpi molemminpuolista palautetta. Hyödyllistä on, että osapuolet antavat toisilleen niin positiivista palautetta kuin rakentavaa kritiikkiä. (Surakka & Laine 2012, 162.) Hyvästä suorituksesta kannattaa antaa kehuja ja kiitoksia, mutta esille on pystyttävä tuomaan myös epäonnistumiset. Palautteen ja varsinkin rakentavan kritiikin antaminen on kehityksen edellytys. Työntekijän on uskallettava ottaa puheeksi vaikeammatkin asiat kuten työpaikkakiusaaminen. Esimiehen puolestaan on uskallettava sanoa asiat, joissa työntekijän on parannettava suoritustaan tai muutettava käyttäytymistään. Tällaisten asioiden läpikäynti vaatii turvallisen ja luotettavan ilmapiirin, jossa palaute on osattava antaa

oikeassa eli rakentavassa muodossa. Palautteet annetaan jämäkästi, mutta samalla toista arvostaen, niin että vastaanottava osapuoli suostuu ottamaan palautteen vastaan ja pystyy käsittelemään sen kunnolla. (Lindholm & Salminen 2014, 178-180.)

Valpola (2002, 141-144) esittelee toisenlaisen toteutustavan, mutta perusteet ovat samat kuin Surakan ja Laineen mallissa. Valpolan mallissa aloitetaan ensimmäisenä tavoitekeskustelusta. Esimies käy yhdessä työntekijän kanssa läpi työntekijän työtehtävät ja tavoitteet. Samalla keskustellaan, miten työtä seurataan ja arvioidaan ja minkälaisia mittareita tai tunnuslukuja käytetään. Seuraava kehityskeskustelun vaihe on suositeltua pitää muutaman kuukauden jälkeen ensimmäisestä, mutta kuitenkin niin, että suunniteltu ajankohta on sovittu jo ensimmäisessä keskustelussa. Toisen vaiheen keskustelussa arvioidaan suoritusta käymällä läpi sovitut tavoitteet ja arvioidaan tuloksia ennalta sovituille mittareille. Keskustelussa voidaan käydä läpi myös työntekijän yleistä työskentelytyyliä, työotetta ja yrityksen arvojen toteutumista työssä. Samalla sovitaan myös seuraavan kauden tavoitteet. Kolmas keskustelu on nimeltään ja sisällöltään varsinaisesti työntekijän kehittymiseen liittyvä. Keskustelussa ryhmitellään ja arvioidaan kehitystarpeet sekä urasuunnitelmat. Tämä keskustelu voidaan pitää heti toisen keskustelun perään tai jonkin ajan kuluttua siitä. Koko prosessin läpi on tärkeää kirjata ylös läpikäytyjä asioita muistiinpanoiksi molemmille osapuolille.

3.2.1 Palkkakeskustelu

Palkasta keskustelu voi olla luonteva osa tuloskeskustelussa, jos yrityksessä palkka ja bonukset on sidottu tiukasti tulokseen. Toisissa yrityksissä taas alan työehtosopimus voi määrittää palkkakeskustelun pitämisen vuosittain tai palkkakeskusteluille on voitu jopa luoda oma malli. Yleisenä suosituksena kuitenkin pidetään, että jos palkasta puhutaan tuloskeskustelussa, niin muu osuus kehityskeskustelusta pidettäisiin erikseen toisella kerralla. Tällöin tuloskeskustelussa voi olla osana suorituksen arviointi määritetyillä kriteereillä ja kriteerien perusteella määriteltävä palkka tai bonus. (Surakka & Laine 2012, 164.)

Yleensä suurin osa ihmisistä haluaa lisää palkkaa, joten raha-asioista keskustelu voi kiihdyttää ja nostattaa tunteita pintaan. Palkasta puhuttaessa kyse ei ole ainoastaan taloudellisista kysymyksistä, vaan myös työntekijän kokemasta arvostuksesta. Organisaation työntekijät luokittelevat oman arvostuksen saamansa palkan mukaan. Työntekijä, joka saa hyvää palkkaa, kokee olevan arvostetumpi kuin sen työntekijä, joka saa pientä palkkaa. Palkasta keskusteltaessa työntekijä pyrkii näyttämään itsestään tuloksia saavuttavan puolen toisen osapuolen vakuuttamiseksi tehokkuudestaan. Työntekijän on siis vaikea samassa keskustelussa puhua vielä oman osaamisensa kehittämistä, jos on ensin tuonut esille hyviä puoliaan palkkaa tai bonus-tavoitellessaan. Vaikeimmassa tapauksessa työntekijä saattaa jopa kokonaan kieltäytyä keskustelemasta heikkouksistaan tai kehittymistarpeista, jos samassa keskustelussa käsitel-

lään myös rahaa. Suositeltua on siis, että mahdollisuuksien mukaan palkkakeskustelu tulisi pitää erillään kehityskeskustelusta. Nämä erilaiset keskustelut vaativat erilaiset asennoitumiset ja mielentilat asioiden käsittelemiseksi. (Surakka & Laine 2012, 164.)

3.2.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Yksilökeskustelu on tunnetumpi kehityskeskustelun muoto, mutta ei ainut. Ryhmäkehityskeskustelu tapahtuu nimensä mukaisesti esimiehen ja ryhmän eikä pelkästään yksilön välillä. Koska organisaatio ei ole vain summa erikseen toimivia yksilöitä, kannattaa organisaatiota tarkastella myös ryhmämuodossa. Organisaation sisäisten ryhmien keskustelut voivat olla esimerkiksi johtoryhmä, yksikkö-, osasto- tai tiimikeskusteluita. Lindholm ja Salminen jakavat ryhmäkeskustelut kahteen osaan: ennen henkilökohtaisia keskusteluita käytäviin ryhmäkeskusteluihin ja henkilökohtaisten keskusteluiden jälkeen käytäviin ryhmäkeskusteluihin. Jos ryhmäkeskustelu pidetään ennen henkilökohtaisia keskusteluita, on ryhmän jäsenillä silloin riittävä tieto ryhmän kokonaistilanteesta. Ryhmäkeskustelut eivät kuitenkaan missään tilanteessa poista yksilökeskusteluiden tarvetta. (Lindholm & Salminen 2014, 131-134.)

Ryhmäkeskustelun tavoitteena on vahvistaa ryhmän yhteenkuuluvuutta keskustelemalla näkemyksistä, arvoista, visiosta, strategiasta, tavoitteista ja pelisäännöistä. Näistä asioista keskustelu selvittää yksilöille ryhmän yhteistä ajattelutapaa, joka mahdollistaa yksilöiden toimimisen yhteen ryhmän hyväksi. Ryhmän on myös ymmärrettävä oma roolinsa organisaatiossa, joka auttaa ryhmää liittämään työkuvansa suuremman kokonaisuuden osaksi ryhmän tavoitteiden kannalta. (Lindholm & Salminen 2014, 131.)

Lindholm ja Salminen (2014, 132-133) listaavat ryhmäkeskustelun aiheiksi esimerkiksi seuraavat: miten ryhmä on onnistunut ja saavuttanut edellisen kauden tavoitteensa kokonaisuutena, mitkä ovat ryhmän tekijät (haasteet, tavoitteet, toimintasuunnitelmat, resurssit ja menestystekijät) seuraavaa kautta ajatellen, mitkä ovat yhteiset tavoitteet, miten tavoitteet ja tehtävät jaetaan ryhmän kesken, miten resurssit jaetaan ryhmän kesken, mitkä ovat ryhmän sisäiseen yhteistyöhön ja tiedonkulkuun liittyvät asiat sekä miten ryhmän jäsenten erilaiset vahvuudet voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Onnistuneen ryhmäkeskustelun edellytyksenä ovat esimiehen huolelliset etukäteisvalmistelut ja jämmäkkänä puheenjohtajana toimiminen keskustelussa. Tehokkaassa ryhmäkeskustelussa on tavallisesti enintään kymmenen osallistujaa. Esimiehen on puheenjohtajana varmistettava, että kaikki osallistujat saavat puheenvuoroja ja tehdyt päätökset ovat ryhmän yhteiseksi kokemia. Keskustelussa on vältettävä sen muuttumista liian yleisluontoiseksi ja vaikeiden asioiden käsittelyä vältteleväksi. Esimiehen kannattaa etukäteen pyytää osallistujia antamaan vastauksia, koska ryhmätilanteessa muiden mielipiteet vaikuttavat omaan mielipiteeseen. Sa-

moin käsiteltävien asioiden merkityksellisyys eri yksilöiden kohdalla vaihtelee ja tämä voi aiheuttaa voimakkaita tunnereaktioita. Tällaisissa tilanteissa tunteet on käsiteltävä ensin ja vasta sen jälkeen voidaan keskustella asian ratkaisusta. (Lindholm & Salminen 2014, 133-138.)

Lindholmin ja Salmisen (2014, 138) yhteenveto on, että ryhmäkeskustelu vaatii toimiakseen ennalta sovitut ja kaikkien osallistujien hyväksymät pelisäännöt. Niiden avulla ryhmäkeskustelu pysyy raiteillaan ja tiimin ajatukset voidaan hyödyntää kokonaisuudessaan.

3.3 Kehityskeskusteluiden sudenkuopat

Lindholm ja Salminen (2014, 169-170) ovat listanneet yhdeksän sudenkuoppaa. He kertovat oman kokemuksensa mukaan, että kehityskeskusteluiden perusongelmana on se, että avoimen dialogin merkitystä ja kehityskeskustelun hyötyjä ei ole mietitty riittävästi eri näkökulmista. Kehityskeskusteluiden järjestäminen on usein henkilöstöpäällikön vastuulla, jolloin johtoryhmä ei ole sitoutunut prosessiin. Suomalaiselle tyylille ominaisesti kehityskeskusteluiden pääpaino on teknisessä toteutuksessa eli esimerkiksi lomakkeen suunnittelussa, jolloin kehityskeskustelut byrokraatisoituvat ja ne jäävät pois organisaation strategisesta johtamisesta.

Ensimmäinen sudenkuoppa on strategiakytkennän puuttuminen. Kehityskeskusteluilla on oltava strategiakytkentä, jotta kehityskeskustelut voivat vahvistaa johdon ja esimiehen ohjausvoimaa tehokkaasti. Silloin esimiehelle ei jätetä päätäntävaltaa kehityskeskusteluiden tarpeettomuudesta tai tarpeellisuudesta organisaatiossa. Jos strategiakytkentä puuttuu, keskustelujen hyöty työntekijän kannalta vähenee. Kaiken yrityksessä tehtävän työn, myös kehityskeskusteluiden, tulee toimiakseen olla osa strategiaa tai töillä tulee olla muilla tavoin määritelty toiminnan suunta. Jos esimies ei ole varma strategisista linjauksista, heikentää se silloin myös työntekijöiden mahdollisuutta toimia organisaation strategian mukaisesti. (Lindholm ja Salminen 2014, 172.)

Muita ongelmakohtia ovat asennoitumiset kehityskeskusteluita kohtaan. Keskustelun osapuolien sitoutumattomuus avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun viestii useimmiten siitä, että osapuolet eivät ymmärrä kehityskeskusteluiden merkitystä oman työnsä kannalta. Jos merkitystä ei ymmärretä, seurauksena on toinen ongelma: keskusteluihin ei valmistauduta kunnolla. Näiden taustalla on usein neljäs sudenkuoppa eli negatiivinen organisaatiokulttuuri. Negatiivisävyisessä organisaatiossa on tavanomaisempaa kritisoimalla purkaa pahaa oloa, kuin keskustella vahvuuksista ja onnistumisista. (Lindholm ja Salminen 2014, 173-183.)

Itse kehityskeskustelutilanteessa on mahdollisuus epäonnistua. Ensinnäkin osapuolinen keskusteluosaaminen tulee olla kunnossa, koska onnistunut keskustelu vaatii vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitoja eli keskustelemista ja kuuntelemista tulisi harjoittaa säännöllisesti taito-

jen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Keskustelutilanteiden toinen ongelmakohta on, että esimies ajaa omia intressejään liian voimakkaasti. Tällöin esimies ei anna dominoivalla asenteellaan ja johtamisellaan tilaa työntekijän mielipiteille. Kehityskeskustelussa voidaan pitää sääntönä, että esimiehen tulisi puhua ajasta vain viidesosa. Molempien osapuolien on uskallettava antaa riittävästi rakentavaa palautetta ja myös kiitoksia ja kehuja hyvin hoidetuista työtehtävistä. Kehityskeskusteluissa ei tulisi ottaa puheeksi palkkaan liittyviä asioita, koska se jäykistää keskusteluilmapiirin. (Lindholm ja Salminen 2014, 177-182.)

Kehityskeskustelujen pitämisen jälkeen on vielä mahdollisuus epäonnistua prosessissa, jos sovittujen asioiden toteutus ja seuranta jää heikoksi. Suositeltavaa olisi, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seurattaisiin osana normaalia työskentelyä. Parhaimmillaan tavoitteet muodostuvat osaksi esimiehen ja työntekijän välistä päivittäistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Kuitenkin vähintään seuraavan vuoden kehityskeskustelussa on käytävä läpi, miten sovittuihin tavoitteisiin on päästy menneellä kaudella. Tavoitteiden saavuttamista on arvioitava etukäteen sovittujen mittareiden avulla. (Lindholm ja Salminen 2014, 182-183.)

Esimiehen on syytä pohtia etukäteen vaikeiden asioiden käsittelyä. Jämäkkyys on hyvän esimiehen ominaisuus, koska ongelmat eivät ratkea käsittelemättä jättämisellä. Jämäkkä johtamisote on myös työntekijöiden etu, kun esimies toimii suoraviivaisesti, pitää lupauksensa ja puuttuu rohkeasti käsittelemään vaikeitakin tilanteita. Nopea puuttuminen tilanteisiin on molempien osapuolien edun mukaista ja vaikeista tilanteista selviäminen voi edellyttää esimiestä antamaan huomautuksen tai jopa varoituksen. Esimiehen on muistettava toimia itse rakentavasti, kun hän edellyttää sitä myös alaisiltaan. Vaikeista tilanteista ei selvitä keskittymällä ongelmiin vaan keskittymällä ratkaisuihin. (Lindholm ja Salminen 2014, 189-203.)

3.4 Sovittujen asioiden seuraaminen ja jälkihoito

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena ei ole sopia korulauseita. Laatua on se, että keskusteluissa tehtyjen päätöksien ja toimenpiteiden toteutumista seurataan. Edelliseen kappaleeseen viitaten yksi sudenkuoppa on se, että jälkitöitä ei hoideta huolellisesti. Sovittujen ja keskustelussa esiin tulleiden asioiden toteuttamisen aktiivisuus viestittää organisaation panoksesta kehityskeskusteluihin. Seurattavat asiat kannattaa ottaa mukaan päivittäiseen toimintaan ja kytkeä organisaation strategiaan. (Lindholm & Salminen 2014, 205.)

Kehityskeskustelussa läpikäytyt asiat ja erityisesti sovitut tavoitteet tulee dokumentoida, jotta keskustelu täyttää hyödyllisyyden kriteerit. Dokumentoimattoman kehityskeskustelun sovittujen asioiden seuraaminen varsinkin pitkällä aikavälillä on haastavaa. Muistiin kirjatut asiat on helpompi palauttaa käsittelyyn kauden aikana ja seuraavassa keskustelussa. Dokumentoin-

nilla on merkitys myös sitouttavana tekijänä, koska osapuolet ovat yhdessä sopineet kirjoitetut asiat ja allekirjoittaneet ne vielä hyväksymisen merkiksi. (Aarnikoivu 2011, 114.)

Ylimmälle johdolle syntyy kehityskeskusteluissa paljon johtamistehtävissä hyödynnettävää tietoa. Jos keskustelua käsitellään aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun näkökulmasta, tulisi keskustelun vaikutusten näkyä siis myös ylemmässä johdossa työntekijän ja esimiehen lisäksi. Ylimmän johdon lisäksi kehityskeskustelulla tulisi tietenkin olla vaikutuksia myös koulutus- suunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen. (Aarnikoivu 2011, 155.)

3.5 Yhteenveto kehityskeskusteluiden tarkoituksesta ja tavoitteista

Kehityskeskustelukonseptin luomisesta yrityksessä vastaa yleensä henkilöstöjohtamiseen painunut henkilö, jonka ammattitaitoa tarvitaan usein myös kehityskeskusteluissa esiin tulleiden asioiden jatkotoimenpiteiden käsittelyyn (Osterberg 2014, 133). Kehityskeskustelussa esimiehen rooli ei ole olla pääpuhujana, vaan toimia kyselijänä ja keskustelun puheenjohtajana. Kehityskeskustelu on onnistunut, kun esimies saa työntekijän kertomaan avoimesti ja rehellisesti omasta tilanteestaan ja ottamaan vastuuta omasta kehityksestään. Näkemyksien esittäminen on tärkeää ja keskustelun lopuksi osapuolten on vähintään ymmärrettävä toisten näkemykset, vaikka itse eivät olisikaan välttämättä samaa mieltä. (Hokkanen ym. 2008, 90.)

Erilaisia valmiita kehityskeskustelumalleja on runsaasti tai organisaatio voi soveltaa omaan käyttöönsä soveltuvimman. Kehityskeskustelut ovat myös erinomainen tilaisuus kerätä uusia kehitysideoita. (Lindholm & Salminen 2014, 211-218.) Suositeltava kehityskeskustelujen määrä on yksi tai kaksi vuodessa. Tarve vaihtelee yrityksittäin, mutta myös yritysten sisällä työntekijäkohtaisesti. Kehityskeskustelukäytännön tulee muuttua ja kehittyä organisaation muuttuessa. Kehityskeskusteluprosessi vaatii samalla tavalla tehostamista kuin muutkin johtamisen prosessit yleisessä muutoksessa. Esimerkiksi nopeatahtisissa muutoksissa kehityskeskustelujen tarve yleisimmin kasvaa ja käytettyjä metodeita joudutaan muuntamaan. Yksi tärkeimmistä asioista kuitenkin on, että esimiehen ja työntekijän välillä on vuorovaikutusta ja molempien mielestä varsinaisia kehityskeskusteluja pidetään tarpeeksi. (Hokkanen ym. 2008, 90-91.)

4 Tutkimus

Tutkimuksen aihe sai alkunsa, kun mietin aihe-ehdotuksia esiteltäväksi Yritys X:n yhteyshenkilölle. Ensimmäisessä tapaamisessamme yhteyshenkilön kanssa keskustelimme yrityksen sisäisten prosessien kehitystarpeista ja esittelin mieleeni tulleita aihe-ehdotuksia. Molempien mielestä kehityskeskustelu oli ehdotuksista parhain jatkokehittettäväksi. Yrityksen nykyinen kehityskeskustelukäytäntö on melko yksinkertainen ja täysin samanlainen jokaisen työntekijän kanssa; kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa työntekijän ja lähiesimiehen kesken.

Yhteyshenkilöni toimii itse esimiehenä ja hänen mielestään nykyinen kehityskeskustelukäytäntö vaatisi kehittämistä toimiakseen tehokkaammin ja hyödyllisemmin. Huomasimme, että yksi suurimmista ongelmakohdista nykyisessä käytännössä on se, että työntekijän yksilöllinen huomioiminen puuttuu. Yrityksessä vuosia työskennelleet vanhat asiantuntijat kokevat vuosittain toistuvan kehityskeskustelun helposti vain pakollisena velvoitteena, kun taas nuoret eivät välttämättä saa haluamaansa hyötyä pelkän keskustelua ohjaavan kankean lomakkeen avulla. Yritys X:n kehityskeskusteluissa käytettävä lomakepohja on esitelty liitteessä 1.

4.1 Tutkimusongelma, hypoteesi ja otos

Aiheen valinnan jälkeen keskityimme tutkimusongelman asettamiseen, koska tutkimusongelma tulisi harkita ja muotoilla tarkkaan ennen aineiston keräämisen aloittamista. Tutkimusongelmalla tarkoitetaan sitä ongelmaa, johon tutkimuksen avulla halutaan saada lisäymmärrystä tai jopa ratkaisu (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 28). Tutkimusongelmaa voidaan myös kutsua tutkimuksen johtoajatukseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että koko tutkimus hahmottuu yhden pääkysymyksen avulla. Tarvittaessa tutkimusongelmalla voi olla sitä täsmentäviä aliongelmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 116-119.) Määrittelimme tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi kysymyksen: mikä on Yritys X:n työntekijöiden mielipide nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä.

Hypoteesilla tarkoitetaan tutkijan omaa arvausta tutkimuksen tuloksesta tai tutkimusväitettä, joka esitetään väitteen muodossa. Tieteellisessä tutkimuksessa edellytetään, että tutkija perustelee hypoteesin teorialla eli esimerkiksi teoreettisella mallilla tai aikaisemmalla tutkimuksella. Hypoteesia tulee miettiä innovatiivisesti ja mielellään monitahoisesti, eikä siihen riitä pelkästään kirjallisuuden lukeminen. Hypoteesit ovat tyypillisiä kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kun tutkimuksesta on saatu vastausaineisto, hypoteesi testataan. Jos arvo osuu hyväksymisalueelle, hypoteesi hyväksytään, ja jos arvo osuu hylkäämisalueelle, hypoteesi hylätään. (Hirsjärvi ym. 2004, 149.) Tähän tutkimukseen ei ole asetettu varsinaista hypoteesia, koska tutkimus sisältää niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimusotteen piirteitä. Tutkimusväitteenä tai etukäteisoletuksena tuloksesta pidetään tässä tutkimuksessa kuitenkin sitä, että tutkittavat eivät ole täysin tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön. Tämä väite on lähtökohta koko tutkimukselle, koska kehityskeskustelukäytäntöä halutaan tehostaa.

Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohderyhmää, jonka näkemyksiä pyritään selvittämään tutkimuksen avulla. Otoksella tarkoitetaan ryhmää, joka pyritään valitsemaan niin, että se edustaisi koko perusjoukkoa. Otanta on siis otoksen ottamista perusjoukosta, ettei tutkimusta tarvitse teettää koko perusjoukolle. Kun otokselta on saatu tutkimustulokset, pyritään ne analysoimaan niin, että johtopäätökset koskevat koko tutkimuksen perusjoukkoa. (Mäntyneva ym. 2008, 37.)

Tämän tutkimuksen perusjoukko on Yritys X:n henkilöstö. Otin huomioon yhteyshenkilön mielipiteen siitä, että tutkimuksen teettämisen koko henkilöstöllä olisi tarpeettoman laajaa ja mielipiteitä saataisiin kerättyä jo huomattavasti pienemmällä otoksella. Yritys X ei halua, että tässä yhteydessä tuodaan esille henkilöstön tarkempaa lukumäärää. Lähdimme miettimään otantaa ja sopivan otoksen suuruutta. Tulimme siihen tulokseen, että valitsemme koko yrityksen assistentit otokseksi. Tutkimuksen otokseksi valittiin siis 15 assistenttia, jotka työskentelevät eri tiimeissä. Näin ollen palautetta saadaan eri esimiehien alaisilta, koska tähän otokseen liittyy viisi eri lähiesimiestä. Otannan jälkeen määrittelimme vielä hieman tarkemmin tutkimuksen tavoitetta. Mielipiteiden keräämisen lisäksi tavoitteeksi asetettiin uusien kehitysehdotuksien saaminen näiltä nuorilta assistenteilta.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Lähtökohtana onnistuneelle tieteelliselle tutkimukselle on hyvä ja tarkoituksenmukainen aineisto. Hyvä aineisto ei kuitenkaan tarkoita suoraan hyvää lopputulosta, vaan tutkimuksen tekijältä vaaditaan osaamista kerätyn aineiston käsittelyyn. Helposti käsiteltävän aineiston keräämiseksi on ensimmäiseksi paneuduttava sopivan tutkimusmenetelmän valitsemiseen. Tutkimusmenetelmän valinta taas edellyttää, että tutkijalla on jo ennalta sovittu ja täsmällinen tutkimusongelma. (Aaltola & Valli 2010, 12-14.) Kun tutkimusongelma on selvillä, voidaan lähteä arvioimaan, minkälaisella tutkimusaineistolla ongelma voitaisiin pystyä ratkaisemaan. Tutkimusaineiston laadun määrää valittu menetelmä, jolla aineisto on kerätty. Mahdollisia tutkimusaineiston keräysmenetelmiä ovat esimerkiksi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. (Mäntyneva ym. 2008, 28.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tarkoitettu menetelmäksi silloin, kun tutkittaville asioille halutaan antaa merkityksiä ja niitä halutaan ymmärtää. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä niin erilaisten haastatteluiden, tutkimuslomakkeiden kuin havainnoinnin avulla. Kysymykset ovat muodoltaan avoimia, jotta saatava aineisto olisi vapaamuotoista. Laadullisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on lisätä tutkittavan ongelman ymmärrystä eli saada laadullista tietoa eikä niinkään saada suurta määrää vastauksia. Tutkittavien otanta määräytyy sen mukaan, milloin ei ole enää mahdollista saada uudenlaisia vastauksia lisäämällä otoksen määrää. Tähän lähestymistapaan voidaan kuitenkin yhdistää myös kvantitatiivisia osioita. (Mäntyneva ym. 2008, 31-33.) Laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että siinä on kysymys kaksisuuntaisesta ymmärtämisen mahdollisuudesta; on kysymys siitä, miten tutkija ymmärtää haastateltavaa tai tiedonantajaa ja miten lukija ymmärtää tutkijan laatimaa tutkimusraporttia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 70-71.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. Tämä tutkimusote valitaan silloin, kun mitattavat muuttujat on mahdollista määrittää numeerisesti.

Kysymyksistä pyritään tekemään yksiselitteisiä eli lyhyitä ja selkeitä, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymyksen samalla tavalla. Tässä menetelmässä otoskoot ovat yleensä laadullista tutkimusta huomattavasti suuremmat. (Mäntyneva ym. 2008, 31-33.)

Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Jäykkä	Joustava
Kysymykset: mitä, missä, paljonko, kuinka usein?	Kysymykset: millainen, miksi, miten? Uudet näkökulmat
Lukumääräisesti suhteellisen suuri otos	Lukumääräisesti suhteellisen suppea harkittu näyte
Kuvailu tai analyysi numeerisen tutkimusaineiston pohjalta	Laadullisen tutkimusaineiston analyysi
Numeroita	Tarinoita ja merkityksiä
Kyselytutkimukset	Haastattelut

Taulukko 1: Vaihtoehtoiset lähestymistavat tutkimusaineiston keräämiseen (Mäntyneva ym. 2008, 32)

Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada rehellistä palautetta nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä ja lisäksi uusia ehdotuksia prosessin kehittämiseksi, päädyttiin käyttämään molempien eli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteiden piirteitä. Tutkimusaineisto halettiin kerätä kirjallisena ja mahdollistaa vastaajien pysyminen nimettömänä ja tunnistamattomissa. Aineiston keruutavan valinnassa otettiin huomioon myös se seikka, että tunnen henkilökohtaisesti kaikki otoksen assistentit. Vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi ja mahdollisimman totuudenmukaisten tulosten saamiseksi kysely päätettiin toteuttaa Laurean E-lomakkeella eikä kvalitatiiviselle menetelmälle ominaisella haastattelulla. E-lomakkeen käyttö mahdollisti sen, että tutkimus sisälsi kvantitatiivisen tutkimustavalle ominaisia numeerisesti kerättäviä tutkimustuloksia.

4.3 Kysymystyypit

Yleisen jakoperusteen mukaan kysymystyyppejä on kahta laatua: avoimia ja monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot on laadittu etukäteen valmiiksi, kun taas avoimissa kysymyksissä vastaamiselle on varattu avointa tilaa. Näiden välissä on kysymystyyppi, jossa vastataan monivalintakysymyksen jälkeen vielä avoimeen kysymykseen. Toisella tavalla luokiteltuina kysymykset voivat olla avoimia, puoliavoimia, puolistrukturoituja tai strukturoituja, jossa kysymysten tyypit liukuvat avoimesta vastaustilasta täysin suljettuihin vastausvaihtoehtoihin. Tutkijalla on siis mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten vastaajat vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Mäntyneva ym. 2008, 55.)

Avoimet kysymykset antavat sisällöllisesti rikkaampia vastauksia, mutta niiden tulkitseminen ja raportointi on haastavampaa. Suljettujen vastausvaihtoehtojen tutkimusten vastaukset ovat helpompia koodata ja analysoida, mutta niillä ei saada kerättyä uutta tietoa tai saada lisättyä ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Tästä johtuen avoimet kysymykset ovat tyypillisempiä kvalitatiivisissa ja suljetut kysymykset tyypillisiä kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Avoimet kysymykset tulee muotoilla niin, että niissä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan ja vastaamiselle on varattu tarpeeksi kirjoittamistilaa. Kysymykset eivät saa olla liian avoimia ja yleislaatuista, vaan niissä on esiteltävä selkeä kysymys johdattelematta vastaajaa tietynlaiseen vastaukseen. Monivalintakysymyksissä on vältettävä käyttämästä ”en osaa vastata” - vastausvaihtoehtoa, koska se on helpoin vaihtoehto vastata. Tämän vaihtoehdon käyttö on kuitenkin perusteltua esimerkiksi silloin, jos ei tiedetä onko vastaajalla kokemusta kysyttävästä asiasta. (Mäntyneva ym. 2008, 56.)

Tutkimusaineistoa kerätessä on huomioitava kysymyksissä käytettävien muuttujien asteikollisuus. Mitä korkea-asteisempi muuttujien asteikko on, sitä monipuolisemmat analyysimahdollisuudet ovat. Matalaa asteikkoa käytettäessä analysointimahdollisuudet ovat rajalliset, joten kysymyksiä muotoiltaessa tulee miettiä, kuinka laajaa asteikkoa analyysissä tarvitaan. Muuttujat jaetaan asteikoiden perusteella neljään ryhmään: luokittelu- eli nominaaliasteikoihin, järjestys- eli ordinaaliasteikoihin, välimatka- eli intervalliasteikoihin ja suhde- eli relatiivias- teikoihin. Nominaaliasteikolliset muuttujat, esimerkiksi vastaajan sukupuoli, ovat kaikkein matalimpia ja niillä on mahdollista mitata asteikoiden samankaltaisuutta tai erilaisuutta. Ordinaaliasteikolla mitataan muuttujan vaihtoehtojen keskinäistä järjestystä eli arvot voidaan järjestellä esimerkiksi hyvä, parempi, paras. Intervalliasteikolla muuttujat huomioivat ordinaaliasteikon tavoin vaihtoehtojen keskinäisen järjestyksen ja sen lisäksi niiden välisen välimatkan. Relatiivias- teikollinen muuttuja on korkea-asteikollisin muuttujatyyppejä, jossa muuttuja voi saada myös absoluuttisen nolla-arvon, johon muut vaihtoehdot voidaan suhteuttaa. (Mäntyneva ym. 2008, 54-55.)

Tutkimuslomakkeen tekeminen kannattaa aloittaa tutkimusongelman käsittelystä ja tavoitteen selkeyttämisestä. Sen jälkeen määritellään tutkimuksen sisältöä tekemällä esimerkiksi ylempää osakokonaisuuksia otsikoin ja muotoillen niiden alle sopivan tyyppisiä kysymyksiä. Tutkimusta rakennettaessa täytyy varoa kysymästä tarpeettomia ja liian yksityiskohtaisia tietoja, jotta lomakkeen pituus saadaan pidettyä kohtuullisena. Liian pitkä tutkimuslomake ei innoista vastaajia ja lomakkeeseen vastaaminen saatetaan jopa jättää kesken. Valmiit kysymykset tulee järjestellä loogisiksi kokonaisuuksiksi miellyttävään järjestykseen. Alussa on hyvä johdatella vastaajaa tutkimuksen aiheen miettimiseen kysymällä helppoja kysymyksiä esimerkiksi taustatiedoista ja vasta sen jälkeen vaativampia avoimia kysymyksiä. Lopuksi vielä hiotaan lomakkeen ulkoasu ennen sen esitestausta. Lomakkeen testaaminen on tärkeää, koska rakennetta ei voida muokata kesken tutkimuksen ja uusintatutkimuksen tekeminen olisi liika

ajallinen ja rahallinen resurssi. Esitetauksessa pyritään saamaan selville vaikeaselkoiset tai epäselvät kysymykset ja tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotta tutkimukseen vastaaminen olisi helppoa, etenemisjärjestys selkeä, ohjeistus informatiivinen sekä vastaamisen kesto kohtuullinen. (Mäntyneva ym. 2008, 53-56.)

4.4 Tuloksien analysointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää niin yksittäisenä metodina kuin liittämään se erilaisiin analyysikonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Mäntyneva ym. (2008, 76) esittelevät rungon sisällönanalyysin etenemisestä: ensin päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja keskitytään siihen, toisena käydään aineisto läpi merkiten kiinnostavat asiat ja erotellaan ne muusta aineistosta, kolmantena luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään kiinnostava aineisto ja neljäntenä eli viimeisenä kohtana kirjoitetaan yhteenveto.

Jo ensimmäisessä vaiheessa tutkijan on tehtävä valintoja, koska aineistosta voi löytyä useita kiinnostavia asioita ja myös sellaisia, joita ei edes välttämättä ole osannut ajatella etukäteen. Tässä vaiheessa on tärkeää palata alkuperäiseen tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan, että tutkimuksesta osataan erotella merkityksellisin aineisto analysoitavaksi. Toista vaihetta voidaan myös kutsua aineiston koodaamiseksi tai sen litteroinniksi. Koodaaminen voi tapahtua tutkijan haluamalla tavalla, mutta koodimerkkien tärkeät tehtävät on huomioitava menetelmästä riippumatta. Koodimerkit ovat muistiinpanoja aineiston sisällä, ne jäsentävät tutkijan näkemystä aineiston sisällöstä, ne ovat aineiston kuvailun välineitä, ne toimivat aineistossa jäsenyyksen testausvälineenä ja ne toimivat eräänlaisena osoitetietona, kun tutkija etsii aineistosta eri kohtia. (Mäntyneva ym. 2008, 77-78.)

Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään yhteenvetoa varten. Luokittelu on yksinkertaisin muoto aineiston järjestelyyn ja luokittelua voidaan pitää jopa kvantitatiivisena analyysinä. Yksinkertaisimmillaan tutkija määrittelee aineistosta siinä esiintyviä luokkia ja laskee, kuinka monesti luokka esiintyy aineistossa. Teemoittaminen sisältää samat perusteet kuin luokittelu, mutta siinä painotetaan, mitä tutkittavat ovat sanoneet kustakin teemasta. Tässä menetelmässä tutkija voi valita, onko lukumäärillä merkitystä vai ei. Tyypittely taas tarkoittaa sitä, että aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. Viimeisessä vaiheessa avataan tulokset yhteenvedossa, joka on varsinainen tutkimustuloksen yleisölle esittelevä tuotos. Yhteenvedossa korostuu usein aineistoon liittyvä teorialähtöinen analyysi. (Mäntyneva ym. 2008, 77-78.)

Tutkimuksen kvantitatiivisten osuuksien analysoinnissa käytetään tavallisesti frekvenssianalyysiä. Siinä eri vastausvaihtoehtojen keskinäinen jakautuminen eri vaihtoehtojen kesken ra-

portoidaan esimerkiksi prosentteilla. Jakauma voidaan esittää graafisessa muodossa esimerkiksi pylväsdiagrammeina, mutta sen lisäksi on sisältö tulkittava myös sanallisesti. Tuloksia voidaan analysoida esimerkiksi ristiintaulukoimalla tai erilaisten keskilukujen avulla. Aritmeettisessä keskiarvossa vastausvaihtoehdoissa esiintyvät arvot lasketaan yhteen ja jaetaan havaintojen lukumäärällä. Moodi on tyyppi-arvo eli yleisimmin aineistossa esiintyvä arvo, jonka frekvenssi on suurin. (Mäntyneva ym. 2008, 59-61.)

4.5 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimusten tuloksien ja niistä tehtyjen johtopäätöksien tulee olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Tutkimuksessa peruspilareita ovat siinä käytetyt tieteelliset menetelmät, niiden oikea käyttö ja tiedon luotettavuus. Tieto on raaka-ainetta, jonka on täytettävä luotettavuuskriteerit, että tutkimustuloskin olisi luotettava ja korkealaatuinen. Luotettavuutta on siis tarkasteltava koko prosessin läpi siinä tehdyissä valinnoissa ja toteutuksissa. Luotettavan tutkimuksen edellytys on, että tutkija dokumentoi riittävän tarkasti tekemänsä valinnat ja niiden perustelut. Luotettavuuden mittareita ovat reliabiliteetti, jolla tarkoitetaan tutkimustuloksen pysyvyyttä, ja validiteetti, joka on oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2013, 115-116.)

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty luotettavaa kirjallisuutta ja lähteet on merkitty asianmukaisesti. Tutkimus on toteutettu niin, että otoksen laajuus on määritelty etukäteen. Kysymykset on muotoiltu niin, ettei vastaajaa johdatella vastaamaan tietyllä tavalla. Avoimet kysymykset mahdollistavat vastaajalle, että hän voi vastata haluamallaan tavalla ja laajuudella. Tutkimuksen tavoitteena ei ole saada vain tietynlaisia vastauksia, vaan mahdollisimman paljon monipuolista aineistoa. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää vastaajien henkilökohtaisia tunteita ja kokemuksia sekä saada aidosti hyödyllistä tietoa kehityskeskusteluprosessin tehostamiseksi. Luotettavuuden takaamiseksi vastaaminen tapahtuu nimettömänä, eikä vastaajia ole mahdollista yhdistää jälkikäteen yrityksen työntekijöihin. Yritys X haluaa esittäytyä nimettömästi, jolloin tutkijalla on mahdollisuus käsitellä saatua aineistoa monipuolisesti mitään vastauksia salaamatta.

4.6 Tutkimusetiikka

Etiikka on osa arkista elämää moraalisenä näkökulmana. Kun ihminen pohtii suhtautumistaan omiin ja toisten tekemisiin, käsittelee hän silloin eettisiä kysymyksiä; oliko teko sallittava vai ei ja miksi. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan tutkijoiden ammattietiikkaa eli eettisiä periaatteita, normeja, arvoja ja hyveitä. Tutkijan tulisi noudattaa näitä eettisiä tapoja työskennellessään. Kun noudatetaan hyviä tieteellisiä menettelytapoja, niin tutkimuksesta tulee luotettava ja uskottava. Tutkimus on eettisesti hyvä, kun on käytetty tieteellisiä tietoja, taitoja sekä hyviä toimintatapoja. Näitä eettisiä tapoja on noudatettava tutkimuksen tekemisessä sekä

suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Tutkimuseettistä väärinkäyttöä on esimerkiksi väärentämien ja plagiointi. (Kuula 2010, 21-34.)

Tutkittavien yksityisyyden kunnioittamiseksi ja suojelemiseksi heillä tulee itsellään olla oikeus määrittää tutkimukseen annettavat tiedot. Suojellakseen tutkittavan yksityisyyttä tutkija ei saa kirjoittaa tutkittavasta niin, että tutkittava olisi siitä tunnistettavissa. Luottamuksellisuus toteutuu, kun tutkija käyttää, käsittelee ja säilyttää saamaansa materiaalia niin kuin tutkittavan kanssa on etukäteen sovittu. Luottamukseen liittyy myös tietosuojasta huolehtiminen. Tutkijalla on vastuu yksityisyyssuojan lisäksi myös siitä, ettei ulkopuolisella taholla ole mahdollisuutta päästä käsiksi tutkimustietoihin ja väärinkäyttää niitä. (Kuula 2010, 64.)

Yritys X:lle tehtävässä tutkimuksessa on huolehdittu koko prosessin ajan eettisistä kysymyksistä, jotka liittyvät niin käytettyihin menetelmiin, kirjallisuuteen, valintoihin, yritykseen kuin vastaajiin. Yritys X halusi, että tutkimuksesta on mahdollista saada suuri hyöty, mutta ei halunnut yrityksen nimeä julkaistavan. Opinnäytetyössä kunnioitetaan yrityksen tahtoa eettisesti, käyttämällä siitä nimeä Yritys X. Julkisia lisätietoja yrityksestä on sen toiminta vakuutus-alalla, mutta muuta toimintaa tai henkilöstön lukumäärää ei tarkenneta. Tämä toimintatapa mahdollistaa, että tutkimustuloksia voidaan käsitellä avoimesti opinnäytetyössä.

Vastaajien yksityisyyttä on pyritty kunnioittamaan mahdollisimman hyvin. Tutkimukseen vastaaminen on tapahtunut internetissä Laurean E-lomakkeella, eikä lomakkeessa pyydetä vastaajalta mitään sellaisia tietoja, joiden avulla vastaajan henkilöllisyys voitaisiin saada selville. Kun tutkittava luottaa yksityisyytensä suojaan, ovat tutkimuksesta saatavat vastauksetkin rehellisiä ja totuudenmukaisia. Tutkimustulokset myös säilytetään asianmukaisesti, eikä yksittäisten henkilöiden tuloksia luovuteta eteenpäin esimerkiksi Yritys X:lle muilla tavoilla kuin opinnäytetyössä esitettyjen tuloksien ja johtopäätöksiä muodossa.

4.7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutusprosessi alkoi elokuun viimeisellä viikolla opinnäytetyön aloituspalaverissa Yritys X:n yhteyshenkilöni kanssa. Aloituspalaverissa esittelin hänelle suunnitelmiani opinnäytetyön aiheeksi ja toteutukseksi sekä muutamia jo mieleeni tulleita kysymyksiä. Sain palautetta ideoistani ja ohjeistusta siihen, mitä toimeksiantajayritys haluaisi tutkimuksen sisältävän. Sovimme jo tässä vaiheessa tutkimuksen otoksen suuruuden ja tutkimuksen toteuttamisen internetkyselynä, johon vastattaisiin anonyymisti. Sovimme, että seuraavan kahden viikon aikana perehdyn kehityskeskustelujen ja tutkimuksen teon teoriaan ja valmistelen seuraavaan tapaamiseen alustavan kyselylomakkeen.

Seuraavan kahden viikon aikana perehdyin johtamisen, henkilöstöjohtamisen, viestinnän, kehityskeskusteluiden ja tutkimuksen tekemisen ja tuloksien analysoinnin kirjallisuuteen. Teoriaan perehtymisen jälkeen valmistelin Wordilla ensimmäisen version kyselylomakkeesta. Aloitin kyselylomakkeen työstämisen osakokonaisuuksien valitsemisella. Viideksi kyselyyn sisältyväksi osaksi muodostuivat perustiedot, nykyinen kehityskeskustelukäytäntö, nykyinen kehityskeskustelulomake, kehitysehdotukset ja palaute. Näiden osa-alueiden alle muotoilin varsinaiset tutkimuskysymykset pääasiassa kvalitatiiviselle menetelmälle ominaisina avoimina kysymyksinä. Osaan kysymyksistä yhdistettiin kvantitatiivista menetelmää kysymällä vastaajalta arvosanaa asteikolla 1-5. Suljetuissa vastausvaihtoehdoissa oli varattu vastaustilaa myös sanallisille perusteluille. Word-muotoinen kyselylomake on liitteessä 3.

Kyselylomakkeen toimivuus ja selkeys testattiin kolmella tutkimuksen perusjoukon ulkopuolisella henkilöllä. Lisäksi yhteyshenkilön ja ohjaajan kommenttien perusteella tehtiin selkeyttäviä muutoksia ennen kyselyn julkaisemista tiistaina 16.9.2014 kello 8.00. Internetlinkki kyselylomakkeeseen lähetettiin 15 otokseen valitulle assistentille sähköpostitse saatekirjeessä (liite 2) vastausajan alkaessa. Kyselylomake ajoitettiin sulkeutumaan automaattisesti vastausajan päättyessä keskiviikkona 24.9.2014 kello 16.00. Vastausajan päättymispäivää edeltävänä tiistaina kaikille vastaajille lähetettiin muistutussähköposti kyselyyn vastaamisesta.

5 Tutkimustulokset

Internetlinkki kyselylomakkeeseen lähetettiin Yritys X:n 15 assistentille sähköpostitse. Vastausaika alkoi tiistaina 16.9.2014 ja päättyi etukäteen ajastetusti seuraavan viikon keskiviikkona 24.9.2014.

Kyselyyn vastasi 13 assistenttia 15:sta eli kyselyn vastausprosentti oli 87 %.

5.1 Osa 1: pohjatiedot

Pohjatieto-osassa haluttiin selvittää vastaajalta perustietoja kehityskeskustelukokemuksiin liittyen sekä valmistella vastaajaa aiheeseen.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä varmistettiin, onko vastaajalla kokemusta Yritys X:n kehityskeskustelukäytännöstä kysymällä: oletko osallistunut kehityskeskusteluun tässä yrityksessä työskentelysi aikana. Kaikki kolmetoista vastaajaa vastasivat osallistuneensa Yritys X:ssä työskentelyn aikana kehityskeskusteluun.

Toisena kysyttiin, onko vastaajalla aikaisempaa työkokemusta: onko yrityksissä järjestetty kehityskeskusteluita, oletko osallistunut niihin ja minkälaisia keskustelukäytännöt ovat olleet.

Tähän kysymykseen vastasi kymmenen henkilöä, joista kaikki kertoivat kokemuksia useammista työpaikoista. Kaksi vastaajaa kirjoitti, että heillä on aikaisempaa työkokemusta, mutta niissä työsuhteissa ei ole ollut kehityskeskusteluita. Kahdeksalla vastaajalla oli kokemusta kehityskeskusteluista. Kolme vastaajaa mainitsi, että he olivat aikaisemmissa työsuhteissaan osallistuneet vuosittaisiin keskusteluihin, joissa asioita oli käsitelty etukäteen täytettävää lomaketta seuraten. Kaksi vastaajaa kirjoitti, että he ovat osallistuneet erittäin vapaamuotoisiin ja rentoihin keskusteluihin, jotka olivat kuitenkin olleet nimeltään kehityskeskusteluita. Kaksi vastaajaa kertoi erillisistä tuloskeskusteluista, joita oli järjestetty kuukausittain.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipidettä ja suhtautumista kehityskeskusteluihin yleisellä tasolla. Tähän kysymykseen vastasi jokainen osallistujista. Kuudella vastaajista oli hieman neutraalia negatiivisempi suhtautuminen, ja ongelmakohtiksi kerrottiin muun muassa esimiehen välinpitämättömyys, ”pakollinen paha kerran vuodessa”, ei tuo lisäarvoa työntekijälle, huono ajankohta ja vuodesta toiseen toistuvat samat aiheet eikä kehittymistä oteta tosissaan. Seitsemän vastaajaa koki kehityskeskustelut positiivisesti hyvänä mahdollisuutena saada ja antaa palautetta, saada mielipiteensä esille ja keskustella työntekijän omista kehittämistä vaativista alueista.

5.2 Osa 2: nykyinen kehityskeskustelukäytäntö

Kyselylomakkeen toisessa osassa perehdyttiin Yritys X:n nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön. Tässä osassa otettiin myös käyttöön arvosanan antaminen asteikoilla yhdestä viiteen avoimen vastauksen lisäksi.

Toisen osan ensimmäisessä kysymyksessä eli kysymyksessä numero neljä kysyttiin, mikä nykyisessä käytännössä on parasta. Yksi vastaajista ei osannut vastata ja kaksitoista muuta vastaajaa kertoivat vähintään yhden hyvän piirteen nykyisestä käytännöstä. Viisi vastaajista koki käytännön hyvänä tarpeellisen viestinnän kannalta: mahdollisuus vapaaseen keskusteluun, ”edes kerran vuodessa molemmat osapuolet sellaiseen pakotetaan”, keskustelun pitäminen ei vaadi syytä tai ongelmaa, keskustelut ovat säännöllisiä ja niihin on varattu tarpeeksi aikaa. Neljän vastaajan mielestä kehityskeskustelulomake on hyvä asia. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että lomake on monipuolinen, toimiva, se ohjaa keskustelua ja keskusteluun on voinut valmistautua etukäteen. Neljä vastaajista koki, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä kehittymisen arvioinnin ja tavoitteiden asettamisen kannalta. Tässä yhteydessä kaksi vastaajaa kirjoitti, että on hyvä asia, kun kehittymistarpeet tuodaan selkeästi esille ja niiden toteutumista voidaan seurata yhteenvetolomakkeen avulla. Yhden vastaajan mielestä keskusteluisa parasta on se, että pääsee antamaan esimiehelle palautetta ja saamaan sitä myös itse.

Positiivisten palautteiden jälkeen vastaajilta kysyttiin viidennessä kysymyksessä, mitä kehitettävää nykyisessä käytännössä on. Neljä vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen ja yhdeksän vastaajaa kertoi vähintään yhden kehitettävän kohdan. Eniten kehitettävää oli keskustelujen määrässä. Neljä vastaajaa kirjoitti, että yksi keskustelu vuodessa ei ole riittävä esimerkiksi tavoitteiden ja kehityksen seuraamisen sekä yleisen keskustelun kannalta. Kolmen vastaajan mielestä kehitystarve on lomakkeessa. Nämä vastaajat olivat sitä mieltä, että lomake on puuduttava, kysymyksiltään sama vuodesta toiseen, yrityksessä samoissa tehtävissä useamman vuoden työskennelleet käyvät aina vuosittain samat asiat läpi, keskusteluista puuttuu lomakkeen takia vapaamuotoisuus ja esimerkiksi kysymykset yhtiön arvoista ovat epäolennaisia. Kolme vastaajaa kirjoitti kehittämistarpeen olevan keskustelua pitävässä tahossa. Perustelut olivat, että esimies on tottumaton henkilöstöjohtamiseen, kehityskeskustelut käydään aina saman henkilön kanssa ja voisi olla helpompaa tuoda näkemyksiä esille, kun vastapuolena olisi tiimin ulkopuolinen taho. Yhden vastaajan mielestä ”kehityskeskusteluihin pitäisi valmistua paremmin kirjaamalla asioita lomakepohjaan”.

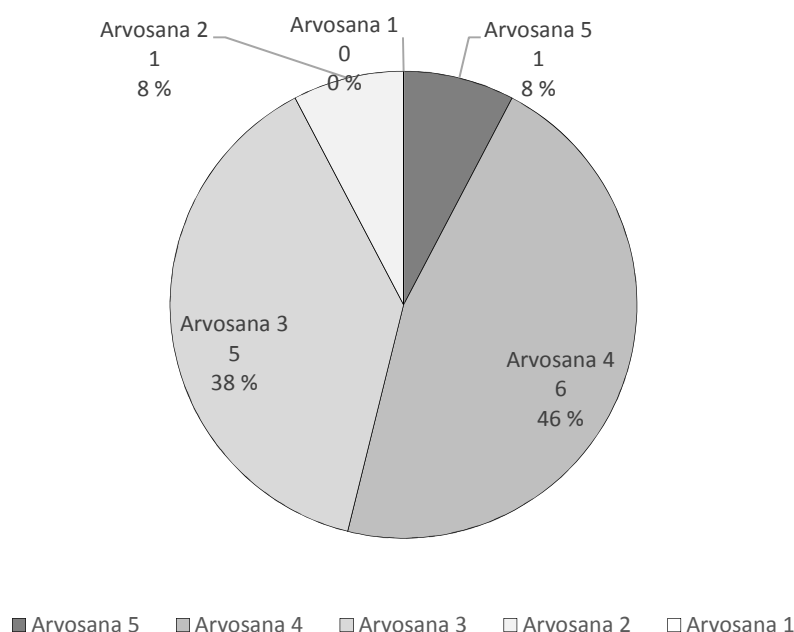
Kuudentena kysyttiin, onko keskustelussa jokin osa-alue, jonka käsittelyyn käytetään turhan paljon aikaa tai paneudutaan liian tarkasti. Yhdeksän vastaajan mielestä tällaisia osa-alueita ei ole. Kolme vastaajaa oli kertonut näiksi osa-alueiksi yhtiön arvot ja tiimin vision, koska osa kysymyksistä ei koske suoraan omaa työtä ja ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen, koska työ on rutiinimassaa. Yhden vastaajan mielestä yksittäistä turhaa aihetta ei ole, koska kohdat voi kuitata hyvinkin nopeasti, jos vastaus on esimerkiksi sama kuin edellisellä vuonna.

Seitsemäntenä kysyttiin aikaisempaan kysymykseen jatkona toisesta ääripäästä, onko keskustelussa jokin osa-alue, johon pitäisi käyttää enemmän aikaa tai paneutua tarkemmin. Kahdeksan vastaajan mielestä tarvetta ei ole. Kaksi näistä vastaajista oli perustellut vastauksensa niin, että ”lomaketta ei tarvitse noudattaa orjallisesti” ja enemmän keskustelua vaativat asiat tulevat käytyä laajemmin läpi. Kolme vastaajista koki, että tavoitteisiin kehittymiseen pitäisi paneutua tarkemmin. Kaksi vastaajaa haluaisi paneuduttavan toimintasuunnitelmiin ja työkaluihin, siihen, miten tavoitteisiin päästään, ja yksi mainitsi tässä yhteydessä motivaatiotekijät ja omien vahvuuksien käyttämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Yhden vastaajan mielestä myös motivaatiota pitäisi käsitellä laajemmin yleisen jaksamisen ohella. Yksi vastaaja kertoi kokeneensa, että hänen kehityskeskustelussaan oli ollut kiireinen tunnelma.

Kahdeksantena kysymyksenä lomakkeessa oli: valmistaudutko keskusteluun jotenkin ja entä mikä helpottaisi keskusteluun valmistautumista. Yksi vastaajista jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Yksitoista vastaajaa kertoi valmistautuvansa lukemalla lomakkeen läpi, ja kymmenen heistä kirjoittaa asioita valmiiksi ylös. Yksi vastaaja ei ole kokenut tarvetta valmistautua käymällä lomaketta etukäteen läpi, vaan oli miettinyt mielessään jos on jokin erityinen seikka josta haluaa puhua. Vastaajat kirjoittivat, että ”valmistautumista voisi helpottaa jos

olisi lupa täyttää lomake työajalla, sillä varmasti jokaisen takaraivossa kolkuttaa pursuavat työjonot.” Toinen vastaaja kirjoitti, että ”kohtien alla voisi olla useampi pikkukysymys joihin työntekijän erityisesti toivottaisi ottavan kantaa/vastaavan, esimerkiksi arvojen ja tiimivision toteutumisen pohtiminen omassa työssä on vähän haastavaa, kun monet asiat, kuten rehellisyys, ovat niin itsestään selviä asioita, että tuntuu hölmöltä erikseen mainita olevansa rehellinen.” Kolmas vastaaja kirjoitti, että helpottava tekijä olisi jos voisi täyttää etukäteen lomakkeen, jossa olisi määritelty osaamisen tasot väittämien ja 1-5 pisteytyksen muodossa.

Yhdeksännessä kysymyksessä otettiin ensimmäisen kerran käyttöön arvosana-asteikko. Vastajalta kysyttiin, minkä arvosanan antaisit nykyiselle kehityskeskustelukäytännölle ja millä perusteilla. Arvosanojen keskiarvoksi saatiin 3,5 ja moodi oli arvosana 4. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 4.



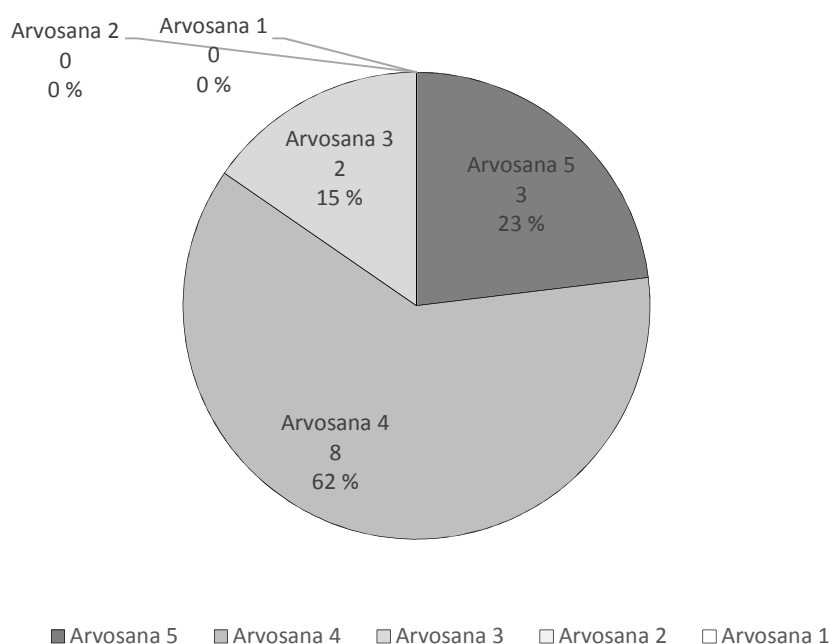
Kuvio 4: Minkä arvosanan antaisit nykyiselle kehityskeskustelukäytännölle?

Yhdeksännessä kysymyksessä arvosana viisi perusteltiin sillä, että keskustelu toimi halutulla tavalla, keskustelut on järjestetty oikein ja ilmapiiri on ollut sellainen, että saa vapaasti ilmaista itseään. Arvosana neljä sai perusteluiksi: esimiehen kanssa käydään läpi osaaminen ja kehitettävät osat, runko on yleisesti hyvä, tarvittavat asiat tulee käytyä pääpiirteittäin läpi rungon avulla ja aikaa on varattu tarpeeksi. Arvosanaa kolme perusteltiin sillä, että muistiin kirjattujen kehitettävien asioiden toteutumista ei seurata ja runko on aina sama.

5.3 Osa 3: nykyinen kehityskeskustelulomake

Kolmannessa osassa keskityttiin nykyiseen käytössä olevaan keskustelulomakkeeseen (liite 1). Lomake lähetettiin vastaajille liitteenä saatesähköpostissa.

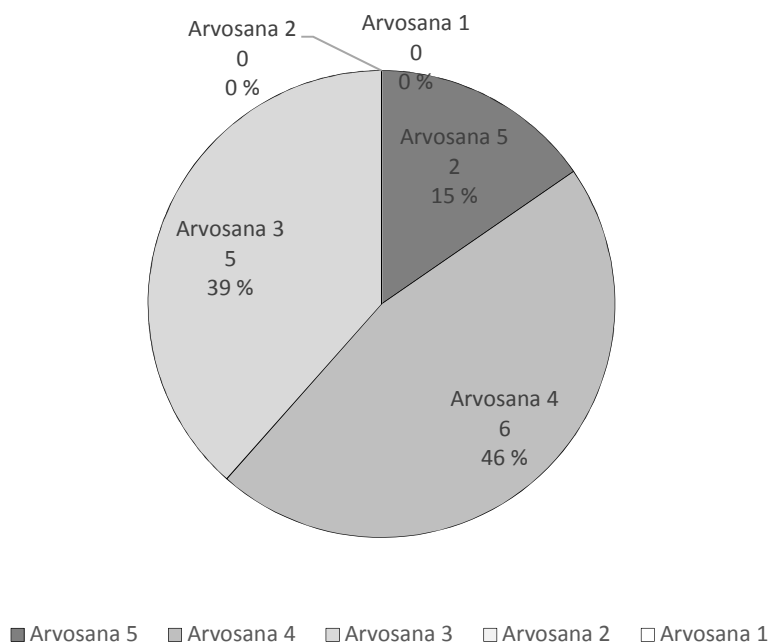
Osan ensimmäisessä kysymyksessä numero kymmenen kysyttiin, kuinka informatiivinen lomakkeen ensimmäinen sivu kehityskeskustelun tarkoitus on ja perustelut arvosanalle. Arvosanojen keskiarvo oli 3,3 ja moodi arvosana 4. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5: Kuinka informatiivinen lomakkeen ensimmäinen sivu ”kehityskeskustelun tarkoitus” mielestäsi on?

Kysymyksessä kymmenen yksi vastaaja perusteli arvosanaa viisi sillä, että ensimmäisellä sivulla on informoitu riittävästi keskustelun tavoitteesta ja tarkoituksesta ja toinen vastaaja, että teksti on selkokielineen, tarpeeksi lyhyt, mutta kaiken tarpeellisen informaation tarjoava aloitus. Arvosanaa neljä perusteltiin niin, että ”info on ok” ja tarpeelliset asiat on esitetty selkeästi. Tämän arvosanan antaneet esittivät kuitenkin myös kehitysehdotuksia informatiivisuuden parantamiseksi, ”tekstissä voitaisiin vielä enemmän painottaa sitä, että keskustelu käydään nimenomaan työntekijää varten, palkkaan liittyvä kappale kaipaa päivittämistä” ja eräs vastaaja kirjoitti, että ”hänellä nousee niskavillat pystyyn sanasta ”alainen”. Se ei minun ymmärtääkseni ole tätä päivää. Käyttäisin mieluummin sanaa työntekijä.”.

Kysymyksessä numero 11 kysyttiin, kuinka onnistuneet lomakkeen aiheotsikot (vuoden 2013 arviointi, työtehtävät, yhtiön arvot ja tiimin visio, tavoitteet ja kehittyminen & palautteet ja työilmapiiri) ovat. Tässä vastausten keskiarvo oli 3,8 ja moodi arvosana 4. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 6.



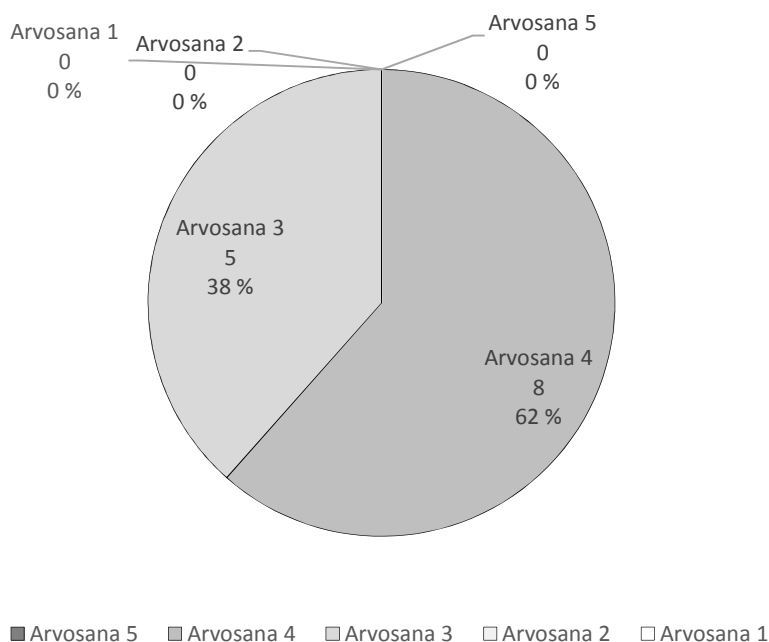
Kuvio 6: Kuinka onnistuneet lomakkeen aiheotsikot mielestäsi ovat?

Tätä kysymystä 11 vastaajat perustelivat vain vähän. Arvosana viisi sai perusteluiksi sen, että otsikot vastaavat hyvin kyseisessä osiossa käsiteltäviä asioita. Arvosana neljä perusteltiin hyvillä otsikoilla, mutta vastaaja lisäsi aihealueeksi aikaisemmat kehitettävät asiat.

Seuraava kysymys 12 oli avoin, eikä siinä pyydetty arvosanaa: ”miten kehittäisit nykyistä lomaketta? Onko esimerkiksi jokin aihe, joka mielestäsi tulisi lisätä tai poistaa lomakkeesta.” Lomake sai positiivista palautetta yhdeltä vastaajalta: ”kysymykset ovat mielestäni hyviä, varsinkin kun niihin ei voi vastata kyllä/ei vastauksilla.” Kehitysehdotuksia tuli vastaajilta useita: kirjoitustilaa pitäisi olla enemmän, palaute ja työilmapiiri otsikot voisivat olla omina aiheinaan, kehitettävät alueet -osio on pakollisena turha, koska se ei toimi kaikkien työntekijöiden kohdalla, mukaan voisi lisätä kehitettävät asiat (työntekijän jaksaminen ja motivaatio sekä urapolku) ja yhden vastaajan mielestä koko systeemi pitäisi laittaa uusiksi asteikkotasolla. Kaksi vastaajaa antoi neutraalimmat vastaukset ”Yhtiön arvot ja tiimin visio ovat kohdat joihin laitan joka vuosi samat vakiovastaukset. Lomakkeessa on niin paljon eri kohtia, että vastauksia tulee kopioitua aiemmasta lomakkeesta ajan säästämiseksi kun täyttää sitä.” ja

”Yhtiön arvot ja tiimin visio sisältää epäolennaisia asioita. Kohdan täyttämiseen tulee suhtautua melkein kuin työhaastatteluun, eikä oman työn rehelliseen arviointiin.”.

Osan viimeisessä kysymyksessä, kysymyksessä 13, vastaajaa pyydettiin antamaan arvosana nykyiselle kehityskeskustelulomakkeelle ja perustelemaan vastaus. Tässä vastausten keskiarvo oli 3,6 ja moodi arvosana 4. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 7.



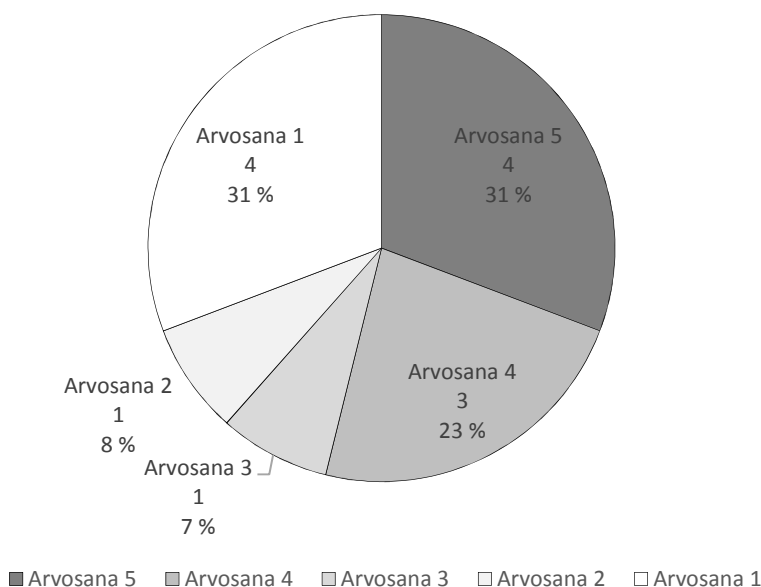
Kuvio 7: Minkä arvosanan antaisit nykyiselle kehityskeskustelulomakkeelle?

Kysymyksessä 13 vastaukset jakoutuivat arvosanoille neljä ja kolme. Arvosanan neljä antaneet vastaajat kommentoivat lomaketta selkeäksi, ytimekkääksi ja toimivaksi. Yksi vastaaja kirjoitti, että ”lomake on monella tapaa hyvä ja siinä olevat kysymykset laittavat pohtimaan omaa työnkuva, arvomaailmaa ja motivaatiota aika laajasti”. Kehityskohtina nähtiin tarve selkeämmälle ulkoasulle ja asetelulle. Erään vastaajan mielestä lomakkeessa on myös niitä kohtia, joihin tulee toistoa edelliseltä vuodelta ja niiden läpikäyminen on sen takia tylsää. Arvosanan kolme antaneet vastaajat antoivat huomattavasti negatiivisempaa palautetta lomakkeesta. Vastaajat kirjoittivat, että ”lomake jotenkin tyssäyttää keskustelun, koska esimiehelle ei tarvitse perustella nykyistä osaamista ja sen kautta kehittymistä” ja toisen vastaajan mielestä lomake on liian laaja ja vuosittain toistuva.

5.4 Osa 4: kehitysehdotukset

Neljännessä osassa esiteltiin kehitysehdotuksia, jotka perustuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Jokaiselle kehitysehdotukselle pyydettiin antamaan arvosana asteikolla viidestä yhteen ja perustelemaan vastaus sanallisesti siten, mitä lisäarvoa kehitysehdotus toisi nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön.

Osakokonaisuus aloitettiin yksikertaisella kehitysehdotuksella kysymyksessä 14: keskustelun pitäminen muualla kuin toimistolla. Tässä arvosanojen keskiarvo oli 3,2 ja moodit arvosana 5 sekä 1. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 8.

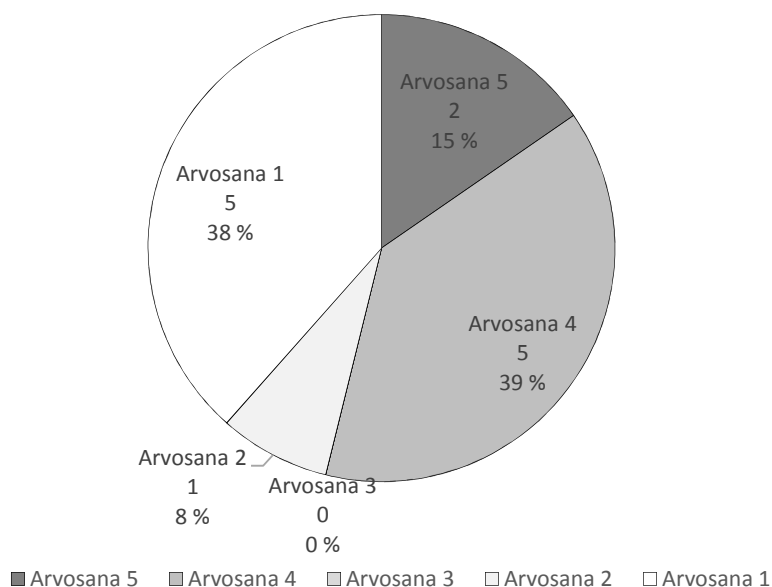


Kuvio 8: Kehitysehdotus: keskustelun pitäminen muualla kuin toimistolla

Suurin osa vastaajista antoi kysymyksessä 14 kehitysehdotukselle arvosanaksi jommankumman ääripään. Tämän mielipiteitä jakaneen kehitysehdotuksen saamat arvosanat on nähtävissä kuviossa 8. Arvosanan viisi antaneet vastaajat perustelivat, että tämä kehitysehdotus toisi vaihtelua nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön. Keskustelut voisivat olla avoimempia, mielenkiintoisempia ja henkilökohtaisempia silloin, kun irtauduttaisiin normaalista työympäristöstä. Nykyisenä käytäntönä on ollut, että lähes kaikki kehityskeskustelut on pidetty poikkeuksetta toimistolla. Yksi vastaaja perusteli kehitysehdotuksen tuomaa lisäarvoa niin, että toinen ilmapiiri kannustaisi vapaampaan keskusteluun ihan senkin vuoksi, ettei kukaan voi tulla keskeyttämään eikä tarvitse huolehtia siitä, kantautuvatko keskustelun äänet muiden toimistolla työskentelevien korviin. Myös yksi arvosanan neljä antaneista vastaajista perusteli arvosanaa samoilla perusteilla ”Pääkonttorilla on mielestäni tosi vaikea löytää tilaa, josta puhe ei kuu-

luisi käytävään/muualle”. Arvosanan kaksi antaneista vastaajista yksi oli taas kyseenalaistanut lisäarvon ”mikä olisi tarpeeksi rauhallinen paikka, jossa ei taustahäly häiritsisi keskustelua, eivätkä luottamukselliset asiat kantautuisi muiden korviin?” Arvosanaa yksi perusteltiin sillä, että siirtymiseen kuluisi turhaan aikaa ja ”kehityskeskustelu liittyy työhön, joten se on pidettävä työpaikalla”.

Seuraavaksi kysyttiin kysymyksessä 15 toisiko lisäarvoa, jos kehityskeskustelu pidettäisiin useammassa osassa tai pääkeskustelun lisäksi olisi lyhyempi läpikäynti toisena ajankohtana. Arvosanojen keskiarvo oli 2,8 ja moodi arvosanat 4 sekä 1. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 9.

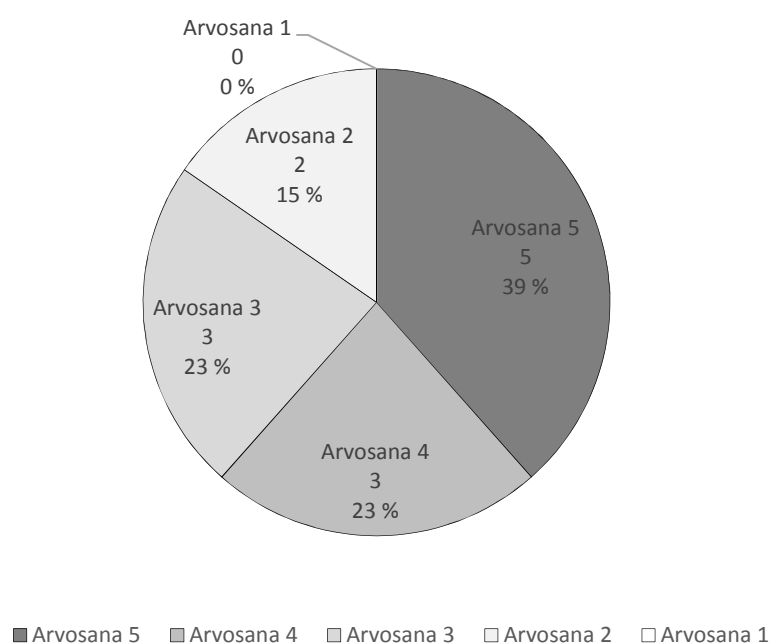


Kuvio 9: Kehitysehdotus: kehityskeskustelun pitäminen useammassa osassa tai pääkeskustelun lisäksi lyhyempi läpikäynti toisena ajankohtana

Kysymyksessä 15 arvosanaa viisi perusteltiin niin, että useassa osassa pitämisen toimintatapa olisi hyvä varsinkin, jos työntekijä haluaisi edetä työssään tai muuttaa joitakin asioita työnkuvassaan ja kehityskeskusteluun pitäisi palata joitain kertoja vuoden aikana (esimerkiksi kvartaaleittain). Arvosanan neljä antanut vastaaja esitti oman lisäkehitysehdotuksensa valmiiksi esiteltyyn kehitysehdotukseen: ”Kehityskeskusteluja tulisi olla kaksi vuodessa. Toinen olisi alkuvuodesta ja toinen puolivälissä vuotta. Aluksi suunniteltaisiin vuoden kulkua, ja noin puolen vuoden kuluttua katsottaisiin, ovatko suunnitelmat toteutuneet. Pääkeskustelun päätäminen siten, että osa keskusteluista jätettäisiin myöhempään ajankohtaan, on huono idea.” Arvosanaa yksi perusteltiin niin, että useampi keskustelu kuormittaisi koko tiimiä, kehityskes-

kustelun on parempi olla lyhyt ja ytimekäs ja asiat on selkeämpää käydä kerralla läpi ajan kanssa.

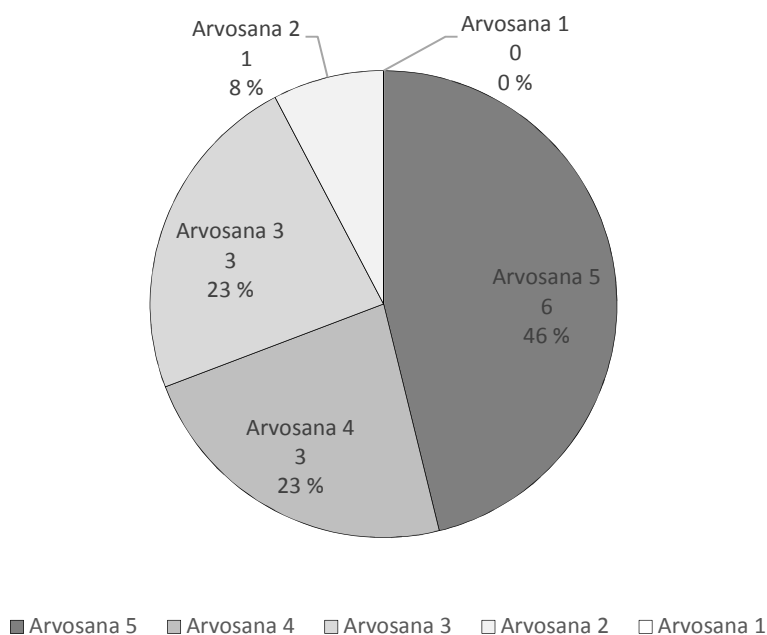
Seuraavana kehitysehdotuksena kysymyksessä 16 oli osaamisen kartoitus -lomake, joka sisältäisi muun muassa koulutuksen, kielitaidon, atk-aidot ja työtehtävien osaamisen. Tämä kehitysehdotus sai keskiarvoksi 3,8 ja moodiksi arvosana 5. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 10.



Kuvio 10: Kehitysehdotus: osaamisen kartoitus -lomake

Osaamisen kartoitus -lomakkeelle arvosanan viisi antaneet vastaajat perustelivat kehitysehdotusta hyväksi, koska sen avulla voitaisiin kartoittaa työntekijän osaaminen. Yksi vastaajista perusteli arvosanaa viisi seuraavasti: ”Hyvä idea, mutta koska täällä ei ilmeisesti seurata juurikaan mitä kukakin työpäivän aikana tekee, niin kartoituslomake täytettäisiin todennäköisesti ainoastaan työntekijän omien ajatusten perusteella, jolloin se ei enää ole luotettava.” Eräs vastaaja taas totesi, että ”tämä olisi hyvä lisä. Vielä kun saataisiin normaalin työhömmä tekemisen seuranta. Tällöin voitaisiin verrata omaa tekemistä tiimin keskiarvoon”. Arvosanaa kolme perusteltiin sillä, ettei tällaisen lomakkeen käyttö toimisi assistenttien kohdalla eikä enää ensimmäisen vuoden jälkeen. Yksi arvosanan kolme antajista perusteli näin: ”Hyvä kartoittaa henkilöiden taidot, mutta toisaalta luulisi, että jos henkilö on jo kerran rekrytoitu yritykseen, niin erityistaidot olisi jo työnantajalla tiedossa. Toisaalta piilossa olevat lisätaidot, jotka kysely voi tuoda esiin voivat tuoda lisäarvoa myöhemmin, jos esim. työnkuva muuttuu.”

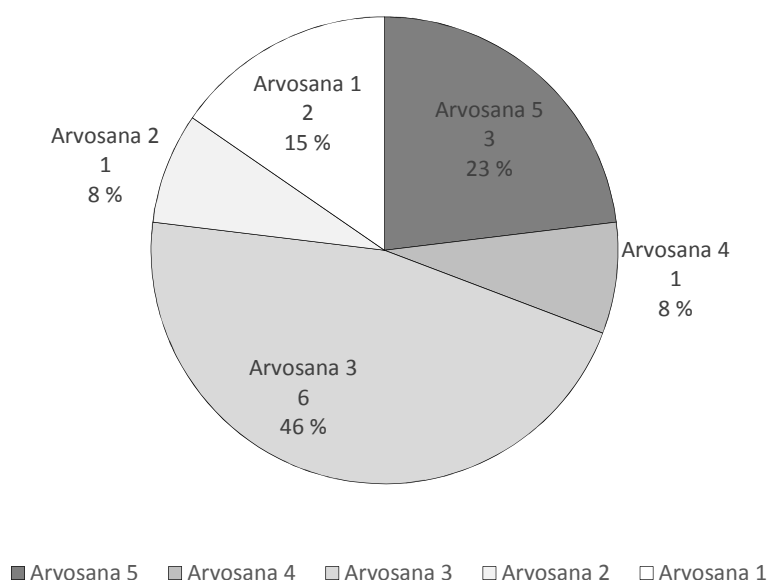
17 kysymyksessä kysyttiin osaamisen kartoitus -lomakkeesta jatkona laajemman kokonaisuuden, eli urasuunnitelman tekemisen tuomaa lisäarvoa. Urasuunnitelmassa olisi nykyisen osaamisen kartoituksen lisäksi myös tavoitteiden läpikäynti -osa. Tämä kehitysehdotus sai keskiarvoksi 4,1 ja moodi oli arvosana 5. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 11.



Kuvio 11: Kehitysehdotus: urasuunnitelma

Urasuunnitelman tekemistä koskeva kehitysehdotus oli kaikista vastaajille esitetyistä kehitysehdotuksista selvästi pidetyin. Urasuunnitelma sai korkeimman arvosanan keskiarvona ja myös moodi oli korkein arvosana 5, jonka antoi lähes puolet eli 46 % vastaajista. Arvosanaa viisi perusteltiin seuraavasti: urasuunnitelman tekeminen auttaisi työssä jaksamiseen, kun tietäisi mihin voi kehittyä ja mitkä ovat mahdollisuudet nykyisessä yrityksessä ja, että urasuunnitelma lisäisi motivaatiota ja olisi hyvä laittaa työntekijät ajattelemaan muutoksen tai urakehityksen tarvetta. Arvosanan viisi antaneet vastaajat näkivät kuitenkin ongelmakohtina sen, ettei yrityksessä ole välttämättä kaikille sopivia urapolkuja ja tämä kehitysehdotus toimisi vain, jos yritys oikeasti puuttuisi suunnitelmaan ja ottaisi sen huomioon. Arvosanan kolme antaneet vastaajat pitivät ongelmana sitä, etteivät kaikki myöskään tavoittele kehittymistä. Urasuunnitelman tekeminen olisi hyödyllinen vain niille työntekijöille, jotka suunnittelevat työtehtävien, tiimin tai ammatin tai alan vaihtoa lähiaikoina. Yksi arvosanan kolme antaneista vastaajista ehdotti, että vaihtoehtoisesti urasuunnitelman tekemisen sijaan voitaisiin käydä keskustelua siitä, miten nykyinen työ säilytetään mielekkäänä.

Viimeisenä kehitysehdotuksena kysymyksessä 18 oli ehdotus ryhmäkeskustelun pitämisestä henkilökohtaisen keskustelun lisäksi. Ryhmässä keskusteltaisiin esimerkiksi ryhmän hengestä, tavoitteista ja työkäytännöistä. Tämän kehitysehdotuksen keskiarvo oli 3,2 ja moodi arvosana 3. Arvosanojen jakautuminen on esitelty kuviossa 12.



Kuvio 12: Kehitysehdotus: ryhmäkeskustelu henkilökohtaisen keskustelun lisäksi

Arvosanan viisi antaneet vastaajat olivat sitä mieltä, että ryhmäkeskustelu parantaisi tiimin yhteishenkeä. Vastaajat ehdottivat keskustelun sisällöksi seuraavia: yhteishenki, yhteiset työkäytännöt ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Yksi vastaajista kommentoi: ”Tällaisessa keskustelussa voisi myös olla mahdollisuus antaa palautetta tiimin jäsenten kesken, koska nykyään sitä ei tapahdu juuri ollenkaan. Ihmiset eivät oikein ”uskalla” antaa palautetta ellei erikseen käsketä, että nyt mainitsette muutaman hyvän asian ja pari kehitettävää asiaa. Tällä tavalla ihmiset myös tottuisivat vastaanottamaan palautetta ja kehitysideoita”. Arvosanan kolme antaneet vastaajat olivat epäileväisempiä tällaista käytäntöä kohtaan; se vaatisi keskustelun pitäjältä psykologista pelisilmää ja eivätkä tiimin jäsenet välttämättä uskaltaisi puhua vaikeista asioista muun tiimin läsnä ollessa. Arvosanaa yksi perusteltiin siten, että tällaista keskustelua tulisi käydä pitkin vuotta ja varsinainen kehityskeskustelu tulisi rauhoittaa yksilön asioiden läpikäyntiin.

5.5 Osa 5: palaute

Viidennessä osassa kysymysten aihealueena oli palaute. Tämä oli kyselylomakkeen viimeinen osa ja kyselylomakkeet on usein mielekästä päättää palautekysymyksiin.

Koko kyselylomakkeen ajan vastaajaa oli ohjattu miettimään kehityskeskustelua erilaisista näkökulmista ja tämän valmistautumisen avulla vastaamaan 19. kysymykseen: ”Oma kehitysehdotuksesi; mikä parantaisi eniten kehityskeskustelukäytäntöä?”. Tähän kohtaan jätti vastaamatta kolme vastaajaa, yksi ei osannut sanoa mielipidettään ja yhden mielestä kehitettävää ei ole. Varsinaisia vastauksia siis saatiin kahdeksalta eri vastaajalta, joista osa oli ehdottanut useampaa kuin yhtä. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että parannusta saataisiin, jos keskustelussa käsiteltyihin asioihin ja tavoitteisiin palattaisiin uudelleen vuoden aikana. Yksi vastaajista oli pohtinut syvemmin aihepiirejä: ”Ehkä se parantaisi, että käsiteltävät aiheet eivät peräkkäisinä vuosina olisi täysin samat. En tosin ole pohtinut sitä, että miten tämä käytännössä toimisi, jos pitäisi voida verrata edelliseen vuoteen. Ongelmallista on myös se, että jos kaikki nykyiset aiheet koetaan tärkeiksi ja niitä halutaan käsitellä joka vuosi, niin olisi vaikeaa päättää, mitä jätetään pois ja vastaavasti, että mitä tuodaan poisjätettävien tilalle. Olen kuitenkin sitä mieltä, että riippumatta kehityskeskustelun rungon sisällöstä, työntekijä vaikuttaa itse eniten siihen, että kuinka hyödyllinen kehityskeskustelusta muodostuu”. Muita mainittuja yksittäisiä kehitysehdotuksia olivat: haastattelijan aito kiinnostus ja halu haastateltavan kehittämiseen, keskustelun pitäminen ytimekkäänä, lomakkeen päivittäminen, toisen pitopaikan valitseminen, molemmin puolinen hyvä valmistautuminen, avoin ja rehellinen keskustelu ja kehitysehdotusten antaminen.

Viimeisessä eli kysymyksessä numero 20 annettiin vielä vastaajalle avointa tilaa vapaalle palautteelle. Kaksi vastaajaa oli vielä käyttänyt hyväksi tämän viimeisen kohdan: ”kehityskeskustelujen lisäksi tarvittaisiin minun mielestä muitakin keskusteluja useammin: esim. kuukausikeskustelut tai parin kuukauden välein, joku vaikka lyhyempi keskustelu lähiesimiehen kanssa. Olisi hyvä päästä vähän puhumaan omista fiiliksistä ja miten töissä on mennyt”. Toinen vastaaja oli kommentoinut, että ”aikaisemmin mainittu ryhmäkeskustelu vaikutti tosi hyvältä idealta ja toisi jotain uutta nykyiseen käytäntöön”.

6 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä kyselyn tuloksista huomataan, että nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön ollaan melko tyytyväisiä. Kehityskeskustelukäytäntö sai arvosanaksi asteikoilla yhdestä viiteen keskiarvona arvosanan 3,5 ja moodi oli arvosana neljä, jonka antoi 46 % eli kuusi 13 vastaajasta. Kehityskeskustelussa käytettävä runko sai vielä hieman paremman arvosanan 3,6 ja moodi oli tässäkin arvosana neljä, jonka antoi 62 % eli kahdeksan 13 vastaajasta.

Lähtökohtana johtopäätöksille on yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin. Kyselyyn vastanneista kuudella oli kehityskeskusteluihin negatiivisempi suhtautuminen, joka perustui huonoihin kokemuksiin. Seitsemän vastaajista taas koki kehityskeskustelut positiivisesti hyvänä tilaisuutena. Edellä mainittujen lukujen kohdalla kannattaa ottaa huomioon, että kyse oli

yleisestä suhtautumisesta. Kehityskeskusteluihin suhtautumista edeltävässä kysymyksessä kahdeksan vastaajaa kertoi osallistuneensa kehityskeskusteluihin myös edellisissä työsuhteissaan. Yleiseen suhtautumiseen vaikuttavat niin Yritys X:ssä työskentelemisen aikana käydyt kehityskeskustelut kuin edellisissä työsuhteissa käydyt keskustelut.

Kysyttäessä hyviä puolia nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä kaksitoista kolmestatoista vastaajasta kertoi vähintään yhden positiivisen piirteen. Positiivisia piirteitä olivat muun muassa hyvä tilaisuus tarpeelliselle viestinnälle, keskustelun pitäminen ei vaadi syytä, säännöllisyys ja aikaa on varattu tarpeeksi. Tässä yhteydessä neljä vastaajista kertoi lomakkeen positiivisena asiana. Lomake sai usean kerran kyselyssä positiivista palautetta vastaajilta. Lomakkeen kerrottiin olevan selkeä, se ohjaa keskustelua hyvällä tapaa ja kysymykset on muotoiltu niin, ettei niihin voi vastata kyllä tai ei.

Vastaajilta pyydettiin kehitysehdotuksia ja palautetta nykyisestä käytännöstä ja lomakkeesta. Vastauksia analysoitaessa huomataan, ettei esille noussut merkittäviä eikä vastaajien vastauksissa usein mainittuja ongelmakohtia. Kysyttäessä mitä kehitettävää käytännössä on, neljä vastasi liian vähäisen keskusteluiden määrän, kolmen mielestä lomake kaipaa kehittämistä, kolme kertoi kehittämistarpeen olevan keskusteluja pitävässä tahossa ja yksi vastasi, että keskusteluihin pitäisi valmistautua paremmin. Lomakkeeseen annettiin seuraavia kehityskohteita: lomakkeen ensimmäinen sivu kaipaa päivittämistä, kirjoitustilaa tulisi olla enemmän, lomakkeeseen voisi lisätä asteikollisia kysymyksiä ja lomake on sama vuodesta toiseen.

6.1 Kehitysehdotukset käytännön tehostamiseksi

Kyselyn neljännessä osassa vastaajille esiteltiin kehitysehdotuksia ja ne pyydettiin arvostelemaan ja arvosanat perustelevaan; toisivatko kehitysehdotukset lisäarvoa nykyiseen käytäntöön. Taulukossa 2 tulokset on esitelty laskevassa järjestyksessä keskiarvon mukaan.

Keskiarvo (moodi)	Kehitysehdotus
4,1 (5)	Urasuunnitelma, joka sisältää nykyisen osaamisen kartoituksen lisäksi tavoitteiden läpikäynnin
3,8 (5)	Osaamisen kartoitus - lomake, joka sisältää mm kysymykset koulutuksesta, kielitaidosta, atk-taidoista ja työtehtävien osaamisesta
3,2 (5 ja 1)	Keskustelun pitäminen muualla kuin toimistolla
3,2 (3)	Ryhmäkeskustelu henkilökohtaisen keskustelun lisäksi
2,8 (4 ja 1)	Keskustelujen pitäminen useammassa osassa tai pääkeskustelun lisäksi lyhyempi läpikäynti toisena ajankohtana

Taulukko 2: Kehitysehdotuksien tulokset keskiarvon mukaan

Kehitysehdotuksista keskiarvon perusteella huomattavasti muita korkeamman keskiarvon sai urasuunnitelmaa koskeva kehitysehdotus. Urasuunnitelma sai 46 % vastaajista arvosanan viisi. Vain yksi vastaaja arvioi urasuunnitelman lisäarvon keskivertoa (arvosana kolme) huonommaksi antamalla arvosanan kaksi. Urasuunnitelma on työntekijää motivoiva tekijä, mutta myös organisaatio saa hyödyn, kun opitaan tuntemaan työntekijöiden vahvuudet, osaamiset ja tarpeet, ja siten päästään hyödyntämään resursseja mahdollisimman tuottavasti ja suunnitelmallisesti (Kiviranta 2010, 127).

Toiseksi korkeimman keskiarvon sai urasuunnitelmasta hieman suppeampi kokonaisuus eli osaamisen kartoitus -lomake. Kolmanneksi keskiarvon perusteella sijoittui kehitysehdotus keskusteluiden pitämisestä muualla kuin toimistolla. Tämän kehitysehdotuksen vastauksissa erityisen mielenkiintoista oli vastauksien jakautuminen, joka on nähtävissä kuviossa 8. Kehitysehdotus sai saman lukumäärän arvosanoja viisi ja yksi. Neljänneksi sijoittui kehitysehdotus ryhmäkeskusteluiden pitämisestä, jonka kannatus oli keskitasoa. Viidenneksi ja viimeiseksi keskiarvon perusteella sijoittui keskustelujen pitäminen useammassa osassa. Myös tälle kehitysehdotukselle annetut arvosanat jakautuivat mielenkiintoisesti lähestulkoon vain arvosanojen yksi ja neljä kesken. Toinen mielenkiintoinen seikka on tämän kehitysehdotuksen saama alhainen arvosana, koska muiden kysymyksien vastauksissa vastaajat olivat kritisoineet keskustelujen ja seurannan vähäistä määrää.

Yhteyshenkilöni toiveesta kyselylomake sisälsi yhdeksäntentoista eli varsinaisena viimeisenä kysymyksenä kysymyksen ”oma kehitysehdotuksesi; mikä parantaisi eniten kehityskeskustelukäytäntöä?”. Tavoitteena tähän kysymykseen vastaamiseen oli, että vastaaja pohtii kyselylomakkeeseen vastaamisen ajan kehityskeskustelua monipuolisesti eri näkökulmista ja viimeisessä kysymyksessä antaa aiheeseen perehtyneenä oman vaikuttavimman kehitysehdotuksensa. Tähän kysymykseen vastauksia saatiin kahdeksan. Kehitysehdotuksien monipuolisuus puoltaa tämän hetkisen kehityskeskustelukäytännön toimivuutta ja sitä, ettei merkittäviä ongelmakohtia ole. Vastauksissa annetut samankaltaiset kehitysehdotukset mainittiin enintään kahden eri vastaajan vastauksissa. Vastaajien antamia kehitysehdotuksia olivat muun muassa sovittuihin asioihin ja tavoitteisiin palaaminen uudelleen, haastateltavan kiinnostus ja halu kehittää haastateltavaa, lomakkeen päivittäminen, toisen pitopaikan valitseminen, molempipuolinen hyvä valmistautuminen ja rehellinen keskusteleminen.

Tuloksien analysoinnin perusteella Yritys X:n nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön ollaan tyytyväisiä, eikä käytännössä ole merkittäviä yksittäisiä ongelmakohtia. Kyselyn vastauksien perusteella on kuitenkin huomattavissa tyytymättömyyttä jo useamman vuoden käytössä olleeseen lomakkeeseen, joka kaipaisi päivittämistä. Toisena yleisenä ongelmana tuloksista nousee esille se, ettei työntekijöitä huomioida keskusteluissa tarpeeksi yksilöllisesti.

6.2 Jatkokehityskohteet

Kehityskeskustelukäytännön tehostamiseksi keskittyisin kahteen aihealueeseen: lomakkeen päivittämiseen ja työntekijöiden yksilöllisempään huomioimiseen keskustelutilanteissa. Näitä alueita voisi lähteä kehittämään esimerkiksi esimiehien yhteisellä ideointipalaverilla. Palaveri kannattaisi aloittaa teoriaosuudella, jossa esiteltäisiin tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja viittauksia kyselyn tuloksiin. Positiivisia kommentteja kannattaisi ehdottomasti esitellä, mutta tarkempaan käsittelyyn kannattaisi ottaa joitakin seuraavista kommentteista tuloksista: kehityskeskustelussa oli ollut kiireinen tunnelma, muistiin kirjattujen kehitettävien asioiden toteutumista ei seurata, esimies on tottumaton henkilöstöjohtamiseen, haastattelijalla pitäisi olla aito kiinnostus ja halu haastateltavan kehittämiseen, molemminpuolinen hyvä valmistautuminen on tärkeää, keskustelun pitäisi olla avoin ja rehellinen ja keskustelussa pitäisi antaa ja saada kehitysehdotuksia.

Esimiesten kanssa olisi hyödyllistä keskustella kehityskeskustelujen perusasioista, tutkimuksesta saadusta palautteesta ja miten Yritys X:ssä voitaisiin kehittää kehityskeskustelukäytäntöä lisäarvon saamiseksi. Esimiesten kanssa kannattaisi keskustella esimerkiksi siitä, miten työntekijät voitaisiin ottaa yksilöllisemmin huomioon tai voitaisiinko keskusteluihin lisätä joitakin kyselylomakkeessa esiteltyjä kehitysehdotuksia. Tuloksista huomataan, että osa työntekijöistä haluaa keskustella työn perusasioista ja osa taas haluaa kehittyä ja keskustella omasta lisäoppimisesta ja etenemisestään. Vastajaat esittivät erityisesti kiinnostustaan urasuunnitelman tekemistä ja osaamisen kartoitus -lomaketta kohtaan. Joillekin työntekijöille voisi tuoda lisäarvoa keskustelun pitäminen muualla kuin toimistolla ja ehkä tulevaisuudessa tiimipalavereissa voitaisiin sivuta ryhmäkehityskeskustelun piirteitä.

Esimiesten kehityskeskustelu palaverin lisäksi olisi hyödyllistä päivittää kehityskeskustelujen pohjana käytettävää lomaketta. Jo pienellä työmäärällä olisi mahdollista tehdä positiivisia toimivuuteen vaikuttavia muutoksia ja silloin lomake ei olisi sama ensi kehityskeskusteluissa. Ensinnäkin kaikille sivuille tulisi päivittää yrityksen uusi logo. Ensimmäiselle sivulle kehityskeskustelun tarkoituksesta päivitettävänä olisi ”alainen” sanan korvaaminen ”työntekijä” sanalla ja osuus palkkaan liittyvästä keskustelusta. Lomake sai palautetta, että ensimmäisellä sivulla ei painoteta tarpeeksi, että keskustelu käydään nimenomaan työntekijää varten. Päivitettävää olisi lisäksi kohdassa ”keskustelu on suotavaa tehdä jossakin muualla kuin normaalissa työympäristössä”, koska Yritys X:n kehityskeskustelut on tähän asti pidetty lähes poikkeuksetta toimistoilla.

Lomakkeeseen kannattaisi lisätä enemmän vastaustilaa, koska se helpottaisi työntekijöiden valmistautumista ja asioiden muistiin kirjaamista keskustelussa. Kehityskeskustelulomakkeen kysymysten uudistaminen vaatisi kehityskeskusteluiden teoreettisiin perusteisiin perehtymis-

tä. Kysymyksiä uudistaessa kannattaisi miettiä kyselystä saatua palautetta: palaute ja työilmapiiri voisivat olla omat aihealueensa, yhtiön arvoihin ja tiimivisioon tulee kirjoitettua vuosittaiset vakiovastaukset, lomakkeeseen voisi lisätä arvosteluasteikollisia kysymyksiä ja kehitettävät alueet -osa ei toimi kaikkien työntekijöiden kanssa sellaisenaan, koska kaikki eivät tavoittele kehittymistä.

7 Yhteenveto

Tutkimusongelmaksi määriteltiin prosessin alussa kysymys: mikä on Yritys X:n työntekijöiden mielipide nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä. Olettamuksena ja hypoteesina oli, ettei nykyiseen käytäntöön olla täysin tyytyväisiä. Yhteyshenkilöni mielestä nykyinen käytäntö kaipasi kehittämistä ja opinnäytetyö toteutettiin tausta-ajatuksella, että kehityskeskustelukäytäntöä olisi tarpeellista tehostaa joillakin uusilla tavoilla.

Kyselylomaketta ei haluttu suunnata koko henkilöstölle henkilöstön suuresta lukumäärästä sekä ikä- ja asemakysymyksistä johtuen. Tutkimuksen otannaksi valittiin yrityksen assistentit, koska heillä on monipuolista ja tuoretta koulutusta sekä nuorekas näkökulma työelämään. Anonymiteetin suojelemiseksi ja rehellisten vastausten saamiseksi kysely toteutettiin internetlomakkeella. Kyselylomakkeen toteutuksessa sovellettiin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä kehityskeskusteluista ja henkilöstöjohtamisesta. Esimerkiksi vastaajille esitetyt kehitysehdotukset perustuivat opinnäytetyössä käytettyyn kirjallisuuteen kehityskeskusteluista. Tutkimussuunnittelussa sivuttiin myös ikäjohtamista ja ajatusta, että ikäjohtamisessa vaaditaan oikeaa lähestymistapaa ja tyyliä sekä oikeita keinoja eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen (Kiviranta 2010, 50). Taustalla oli myös ajatus motivaation merkittävästä vaikutuksesta työsuorituksiin, koska motivoitunut työntekijä työskentelee tavoitteisiin suuntautuvasti, eli mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä innokkaammin hän työskentelee päästäkseen tavoitteisiin (Hyppänen 2013, 140).

Vastausaika oli riittävä ja kyselylomakkeen vastausprosentti oli 87 %. Kyselystä saadut vastaukset olivat mielenkiintoisia ja monipuolisia, ja niitä voidaan käyttää kehityskeskustelukäytännön tehostamiseen Yritys X:ssä.

Itse olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni kokonaisuutena. Teoriaosuus on monipuolinen ja se etenee johdonmukaisesti punaista lankaa seuraten. Olen käyttänyt työssäni monipuolisesti erilaista kirjallisuutta. Tekemäni kyselyä koskevat valinnat olivat toimivia, koska osasin soveltaa kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Esimerkiksi kyselyn toteuttaminen internetlomakkeella oli onnistunut valinta. Tuloksista huomataan, että vastaajat uskalsivat antaa rehellisiä ja monipuolisia kommentteja. Otoksen suuruus osoittautui myös sopivaksi,

koska kyselyllä saatiin kerättyä monipuolista vastausaineistoa. Kyselylomakkeeseen olisi kuitenkin kannattanut merkitä selvemmin, mitkä kysymykset olivat pakollisia.

Yritys X:n yhteyshenkilö kommentoi valmista opinnäytetyötä seuraavasti: ”Opinnäytetyö liittyy erittäin ajankohtaiseen asiaan yrityksessämme, eli kehityskeskustelujen kehittämiseen. Yhteistyössä opinnäytetyön kirjoittajan kanssa sovimme työn aihepiirin ja tutkimuksen sisällön, perustuen sekä opiskelija omiin ideoihin että työnantajan toiveisiin. Kysely, joka toteutettiin työn yhteydessä, oli erittäin hyödyllinen ja kehittävä jatkoprosessia ajatellen, ja tuo uutta tietämystä nykytilanteesta. Opiskelijan kanssa tehty yhteistyö oli luontevaa ja tehokasta, opiskelija oli hyvin valmistautunut tapaamisiin ja tutkimuksen laatimiseen. Opinnäytetyö tuo esille hyvin tutkimuskirjallisuuden ja antaa myös tätä kautta hyvän perustan kehityskeskustelukäytännön jatkokehitykselle.”

Koko opinnäytetyöprosessi on toteutettu kumppanuudessa työelämän kanssa. Olen tehnyt tiivistä yhteistyötä Yritys X:n yhteyshenkilön kanssa, että tutkimuksesta saatiin aidosti hyödyllinen ja työelämää kehittävä. Opinnäytetyö on toimiva kokonaisuus, josta tulee olemaan hyötyä Yritys X:lle sen kehityskeskustelukäytännön tehostamisessa.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineiston keuruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 11. Painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Järvinen, J. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. Painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina Esimies. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2013. Case - tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kalliomaa, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito : luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisanalan kehittämissäätiö.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuula, R. 2001. Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 : kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact.
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR : arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1992. Kehityskeskustelun opas. Suom. Marja Kyrö. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Suom. M. Karhu. Helsinki: Inforviestintä.
- Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 2. painos. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. Painos. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaation johtaminen (Sydänmaalakka 2004, 197).	7
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Hyppänen 2013, 142).	14
Kuvio 3: Kehityskeskusteluprosessin etenemismalli (Lindholm & Salminen 2014, 125).	17
Kuvio 4: Minkä arvosanan antaisit nykyiselle kehityskeskustelukäytännölle?	36
Kuvio 5: Kuinka informatiivinen lomakkeen ensimmäinen sivu ”kehityskeskustelun tarkoitus” mielestäsi on?	37
Kuvio 6: Kuinka onnistuneet lomakkeen aiheotsikot mielestäsi ovat?	38
Kuvio 7: Minkä arvosanan antaisit nykyiselle kehityskeskustelulomakkeelle?	39
Kuvio 8: Kehitysehdotus: keskustelun pitäminen muualla kuin toimistolla	40
Kuvio 9: Kehitysehdotus: kehityskeskustelun pitäminen useammassa osassa tai pääkeskustelun lisäksi lyhyempi läpikäynti toisena ajankohtana	41
Kuvio 10: Kehitysehdotus: osaamisen kartoitus -lomake	42
Kuvio 11: Kehitysehdotus: urasuunnitelma	43
Kuvio 12: Kehitysehdotus: ryhmäkeskustelu henkilökohtaisen keskustelun lisäksi	44

Taulukot

Taulukko 1: Vaihtoehtoiset lähestymistavat tutkimusaineiston keräämiseen (Mäntyneva ym. 2008, 32)	28
Taulukko 2: Kehitysehdotuksien tulokset keskiarvon mukaan	46

Liitteet

Liite 1 Yritys X:n kehityskeskustelupohja 2014	56
Liite 2 Saatesähköposti	60
Liite 3 Kyselylomake Word-muodossa	61

Liite 1 Yritys X:n kehityskeskustelupohja 2014

KEHITYSKESKUSTELUN TARKOITUS

Kehityskeskustelu on vuosittainen alaisen ja esimiehen välinen tilannekatsaus. Vuosittainen kehityskeskustelu ei kuitenkaan tee tarpeettomaksi toimintaa kehittäviä keskusteluja pitkin vuotta. Alaisen ja lähimmän esimiehen välinen avoin keskusteluyhteys on avain hyvään työilmapiiriin ja toiminnan jatkuvaan kehittymiseen.

Kehityskeskustelun onnistuminen riippuu ennen kaikkea osapuolien asenteesta. Mitä rehellisemmin ja avoimemmin keskustelu käydään, sitä enemmän siitä on hyötyä sovittujen asioiden/tehtävien läpikäyntiin jatkossa.

Kehityskeskustelu on suositeltavaa tehdä jossakin muualla kuin normaalissa työympäristössä

Kehityskeskustelut pyritään käymään ennen seuraavan vuoden alkua tai välittömästi vuoden vaihteen jälkeen.

Aikaa keskusteluun kannattaa varata riittävästi, jotta kiire ei häiritse yhteistä aikaa.

Lomake auttaa kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja toimii keskustelun runkona. Lomake auttaa myös itseäsi arvioimaan suoriutumistasi tämänhetkisistä työtehtävistäsi.

Lomakkeessa esitetyt asiat ovat vain suuntaa antavia ja niitä voidaan lisätä ja muuttaa tarvittaessa.

Kehityskeskustelun allekirjoitettu dokumentti jää työntekijälle ja esimiehelle sekä toimitetaan henkilöstöhallintoon Henkilö X:lle tallennettavaksi.

On tärkeää, että työntekijä arvioi käsiteltäviä asioita rauhassa etukäteen. Keskustelun aikana täsmennetään tarvittaessa käsiteltäviä asioita.

Palkkaan liittyvät asiat käsitellään Henkilö X:n kanssa erikseen helmi-maaliskuussa käytävässä tulospalkkiokeskustelussa.

KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Nimi

Asema/nimike

Tiimi

EDELLISEN VUODEN ARVIOINTI

Miten olet mielestäsi onnistunut henkilökohtaisten tavoitteittesi saavuttamisessa?

Miten olet ylläpitänyt ja kehittänyt ammattitaitoasi edellisen kehityskeskustelun jälkeen?

Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut edellisen kehityskeskustelun jälkeen? Mitä vaikutuksia muutoksilla on ollut työssä suoriutumiseen?

TYÖTEHTÄVÄT

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat työssäsi?

Mikä on työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?

Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?

Koetko jotain asioita työtehtäviesi hoitamisessa, omassa roolissasi tai työyhteisössäsi ongelmallisina?

YHTIÖN ARVOT JA TIIMIN VISIO

Yhtiön arvojen toteutuminen päivittäisessä työssäsi?

Oma roolini tiimivision toteuttamisessa?

TAVOITTEET JA KEHITTYMINEN

Mitkä ovat omasta mielestäsi omat ammatilliset/henkilökohtaiset vahvuutesi?

Mihin suuntaa toivoisit työsi kehittyvän tulevaisuudessa?

Millaisia henkilökohtaisia tavoitteita sinulla on seuraavalle toimintakaudelle?

Mitä osaamisalueita sinun tulisi kehittää ja minkälaista uutta osaamista tulet tarvitsemaan työssäsi?

Mitä erilaisia oppimisen keinoja haluaisit hyödyntää henkilökohtaisessa kehittämisessäsi (koulutus, mentorointi, työkierto, projektit, jne)?

PALAUTTEET JA TYÖILMAPIIRI

Minkälaiset suhteet sinulla on työtovereihisi?

Onko tiimityö sujunut odottamallasi tavalla? Kokemuksesi viime kaudelta?

Millaisena koet yhtiömme ilmapiirin?

Palaute esimiehelle?

Muu palaute (esim. onko ollut ongelmia työssä tai työyhteisössä/ miten olet jaksanut töissä)

Palaute työntekijälle

KEHITYSKESKUSTELUN YHTEENVETOLOMAKE

Nimi

Aika ja paikka

Kehitettävät alueet tärkeysjärjestyksessä ja aikataulutettuna.

1.

2.

3.

4.

5.

Allekirjoitukset

esimies

työntekijä

Liite 2 Saatesähköposti

Hei Yritys X:n assistentti!

Teen tutkimusta assistenttien tyytyväisyydestä nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön osana liiketalouden opinnäytetyötäni.

Tutkimuksen tavoitteena on saada palautetta nykyisestä käytännöstä sanallisesi sekä numeerisesti. Lomakkeen ensimmäisessä osassa kysytään hieman yleisiä pohjatietoja, sen jälkeen toisessa osassa palautetta nykyisestä käytännöstä ja kolmannessa osassa palautetta nykyisestä lomakkeesta. Neljännessä osassa on esiteltyä kehitysehdotuksia, joille jokaiselle annetaan arvosana ja jokainen kohta on toivottavaa myös perustella sanallisesti. Viimeisessä osiossa pääset vielä kertomaan omaa palautetta.

Vastaaminen kyselyyn tapahtuu anonymisti. Yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ei ole mahdollista selvittää ja tulokset esitellään vain yhteenvetona. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, joten nyt sinulla on tilaisuus päästä antamaan palautetta!

Huomaathan, että tämän sähköpostin liitteenä on tällä hetkellä käytössä oleva kehityskeskustelulomake. Jos lomakkeen sisältö ei ole muistissa, voit käydä tarkistamassa sen sisällön vastataksesi kyselyyn.

Vastausaika alkaa tänään 16.9.2014 klo 8.00 ja päättyy keskiviikkona 24.9.2014 klo 16.00. Lomakkeeseen saa vastata työajalla ja vastaaminen vie vain noin 5-10 minuuttia.

Lomakkeeseen pääset vastaamaan osoitteessa:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/9419/lomake.html>

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin, Emmi

Liite 3 Kyselylomake Word-muodossa

Kysely Yritys X:n kehityskeskusteluista

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen assistenttien mielipide nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä sekä saada uusia ideoita sen tehostamiseksi. Kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtuu nimettömästi eikä annettuja vastauksia ole mahdollista yhdistää vastaajaan.

Kysely sisältää yhteensä 20 kysymystä osissa pohjatiedot, nykyinen kehityskeskustelukäytäntö, nykyinen kehityskeskustelulomake, kehitysehdotukset ja palaute. Vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia.

Käytetty arvosana-asteikko on 1-5, jossa 5 on paras ja 1 huonoin arvosana.

Toivomme vastaajilta paljon sanallisia vastauksia.

OSA 1 : Pohjatiedot

1. Oletko osallistunut kehityskeskusteluun tässä yrityksessä työskentelysi aikana?

Kyllä

Ei

2. Jos sinulla on aikaisempaa työkokemusta: onko yrityksissä järjestetty kehityskeskusteluja, oletko osallistunut niihin ja minkälaisia keskustelukäytännöt ovat olleet?

3. Mikä on mielipiteesi / suhtautumisesi kehityskeskusteluihin yleisellä tasolla?

OSA 2 : Nykyinen kehityskeskustelukäytäntö

4. Mikä nykyisessä käytännössä on parasta?

5. Mitä kehitettävää nykyisessä käytännössä on?

6. Onko keskustelussa jokin osa-alue, jonka käsittelyyn käytetään turhan paljon aikaa tai paneudutaan liian tarkasti?

7. Onko keskustelussa jokin osa-alue, johon pitäisi käyttää enemmän aikaa tai paneutua tarkemmin?

8. Valmistaudutko keskusteluun jotenkin? Entä mikä helpottaisi keskusteluun valmistautumista?

9. Minkä arvosanan antaisit nykyiselle kehityskeskustelu käytännölle ja millä perusteilla?

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

OSA 3 : Nykyinen kehityskeskustelulomake

10. Kuinka informatiivinen lomakkeen ensimmäinen sivu ”kehityskeskustelun tarkoitus” mielestäsi on?

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

11. Kuinka onnistuneet lomakkeen aiheotsikot (vuoden 2013 arviointi, työtehtävät, yhtiön arvot ja tiimin visio, tavoitteet ja kehittyminen & palautteet ja työilmapiiri) mielestäsi ovat?

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

12. Miten kehittäisit nykyistä lomaketta? Onko esimerkiksi jokin aihe, joka mielestäsi tulisi lisätä tai poistaa lomakkeesta?

13. Minkä arvosanan antaisit nykyiselle kehityskeskustelulomakkeelle ja millä perusteilla?

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

OSA 4 : Kehitysehdotukset

Tässä osassa on esitelty kehitysehdotuksia. Anna jokaiselle arvosana asteikolla 1-5 ja perustele valintasi: mitä lisäarvoa kyseinen ehdotus toisi nykyiseen käytäntöön?

14. Keskustelun pitäminen muualla kuin toimistolla

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

15. Kehityskeskustelun pitäminen useammassa osassa tai pääkeskustelun lisäksi lyhyempi läpikäynti toisena ajankohtana

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

16. Osaamisen kartoitus -lomake (koulutus, kielitaito, atk-taidot, työtehtävien osaaminen ym.)

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

17. Urasuunnitelma (nykyisen osaamisen kartoituksen lisäksi myös tavoitteet)

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

18. Ryhmäkeskustelu henkilökohtaisen keskustelun lisäksi (keskustelu ryhmän hengestä, tavoitteista, työkäytännöistä ym.)

5 (Erinomainen)

4

3

2

1 (Huono)

OSA 5 : Palaute

19. Oma kehitysehdotuksesi; mikä parantaisi eniten kehityskeskustelukäytäntöä?

20. Viimeisessä osiossa voit antaa vapaata palautetta mistä vain kehityskeskusteluun liittyvää, esimerkiksi lisää kehitysehdotuksia.
