



Karelia-ammattikorkeakoulu
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Kehityskeskustelujen kehittäminen Joensuun kaupungilla

Miia Ritola

Opinnäytetyö, maaliskuu 2025

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2025
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen YAMK

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Miia Ritola

Nimeke
Kehityskeskustelujen kehittäminen Joensuun kaupungilla

Toimeksiantaja
Joensuun kaupunki, Henkilöstöpalvelut

Tiivistelmä

Kehityskeskustelut ovat organisaatioille tärkeitä työvälineitä, koska niiden avulla voidaan huomioida työntekijöiden tarpeet, parantaa työssäjaksamista, tavoitteiden seuranta ja palautteen antamista. Keskustelut edistävät myös organisaation viestintää ja luottamusta. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää nykyistä kehityskeskusteluprosessia toimivammaksi Joensuun kaupungin henkilöstöpalveluiden toimeksiannosta. Opinnäytetyö koski esihenkilöiden osaamisen johtamista ja pyrki lisäämään teoreettista tietoisuutta valmentavasta ja keskusteleavasta johtamisesta sekä ikäjohtamiseen liittyvistä asioista.

Opinnäytetyössäni oli laadullinen tutkimusote ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teema-haastattelua. Haastateltavana oli kuusi esihenkilöä keskisuurista yksiköistä kaupungin eri toimialoilta. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisissa tapaamisissa ja Teamsin kautta. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, ei tutkimustuloksia voida yleistää. Tutkimustuloksetni ovat kuitenkin erittäin hyödyllisiä organisaatiolle.

Haastattelujen perusteella kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi, mutta nykyisellä mallilla aikaa vieviksi ja melko raskaiksi. Teorian ja haastattelujen perusteella laadittiin eripainotteisia kehityskeskustelumalleja esihenkilöiden käyttöön sekä muistilista kehityskeskusteluissa huomioitavista asioista. Opinnäytetyö esitellään esihenkilöille infotilaisuudessa ja esihenkilökanavilla. Uudet kehityskeskustelumallit ja muistilistaus ovat heti esihenkilöiden käytettävissä. Jatkotutkimusaiheena ehdottaisin kehityskeskustelujen kokemusten tutkimista työntekijöiden näkökulmasta sekä tässä työssä kehitettyjen kehityskeskustelulomakkeiden toimivuuden arviointia muutaman vuoden käytön jälkeen.

Kieli
suomi

Sivuja 82
Liitteet 3
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
Kehityskeskustelut, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, keskusteleva johtaminen, ikäjohtaminen



THESIS
March 2025
Degree Programme in Business
Management and Leadership Master`s Degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Miia Ritola

Title
Developing Development Discussions for the City of Joensuu
Commissioned by
City of Joensuu

Abstract
Development discussions are essential tools for organizations because they can help address employees` needs, improve job satisfaction, track goals, and provide feedback. These discussions also enhance organizational communication and trust. The purpose of the thesis was to bring development ideas to the development discussion process and update the development discussion model for the City of Joensuu`s personnel services. The thesis focused on leadership development for supervisors and aimed to increase their theoretical awareness about coaching and conversational leadership styles and age management.

I had a qualitative research approach in my thesis, and I used the thematic interview method. I interviewed six supervisors from different mid-sized sectors in the city. The interviews were conducted through face-to-face meetings and via Teams. Because this is a qualitative study, the results cannot be generalized. However, they are very useful to the company.

Based on the interview, development discussions are important but time-consuming with the current model. Various development discussions models with different emphases and a checklist of key points were developed for supervisors based on theory and the interviews. My thesis will be presented to supervisors in an informational session and through supervisor channels. The new models and checklist will be immediately available for supervisors. I suggest investigating employees` experiences with development discussions and evaluating the effectiveness of the forms developed in this thesis after years of use.

Language
Finnish

Pages 82
Appendices 3
Pages of Appendices 5

Keywords
development discussions, skills management, coaching leadership, conversational leadership, age management

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Kehittämishankkeen tausta	6
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3	Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys	10
2	Kehityskeskustelut esihenkilöiden näkökulmasta	11
2.1	Strategisen johtamisen työkaluja	11
2.2	Kehityskeskustelut	12
2.2.1	Kehityskeskustelujen määritelmä	12
2.2.2	Kehityskeskustelujen etiikka	14
2.2.3	Kehityskeskusteluprosessi	16
2.2.4	Kehityskeskustelujen suunnittelu, tavoitteet ja toteutus	19
2.2.5	Kehityskeskustelutyypit	22
2.3	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä	24
2.3.1	Osaamisen johtamisen pääelementit	25
2.4	Vuorovaikutus kehityskeskusteluissa	28
2.5	Keskusteleva johtaminen	31
2.6	Valmentava johtaminen	33
2.7	Palaute	34
2.8	Ikäjohtaminen	36
3	Kehittämishankkeen toteutus	39
3.1	Käytetty kehittämismenetelmä	40
3.2	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmä	41
3.3	Aineiston käsittely	43
3.4	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	45
4	Haastattelujen tulokset	46
4.1	Taustatietoa	46
4.2	Kehityskeskustelujen koettu hyödyllisyys ja organisaation tavoitteet keskusteluille	47
4.3	Kehityskeskustelujen käytänteet	51
4.4	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen	52
4.5	Kehityskeskustelujen sisältö	54
4.6	Osaamisen ja koulutustarpeiden kartoitus	59
4.7	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	60
4.8	Kehityskeskustelujen seuranta	62
4.9	Nykyisen kehityskeskustelumallin toimivuus ja kehityskeskustelujen haasteet	63
4.10	Toiveet kehityskeskusteluille	66
5	Kehittämissuunnitelma	67
6	Johtopäätökset ja pohdinta	71
	Lähteet	75

Liitteet

Liite 1 Kysymykset

Liite 2 Suuntaviivat -ohjeistus (muistilistaus)

Liite 3 Kehityskeskustelumallit

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Työtapojen kehittämisessä on kunnissa kaksi päämäärää: tuottaa kuntalaisille tarpeelliset palvelut sekä mahdollistaa itse henkilöstölle työelämän laadun parantamista. Jos kehitystyö keskittyy vain siihen, miten talous saadaan kuriin, voi tällaiset säästöt tuoda kunnille vain entistä enemmän rahallisia menetyksiä. (Työministeriö 2003, 6.)

Työntekijöiden pätevyyden kasvaessa, teknologian kehittyessä ja päätösvallan siirtyessä lähemmäksi tehtävää työtä on sanomattakin selvää, että johtajuuden tarve vähenee. Valvonnan ja käskeytymisen aikakausi on ohi ja tilalle on tullut johtajuudelle uusi tilaus: jatkuva muutos sekä tarve tukea kehittymisen ja muutoksen hallintaa. Esihenkilöiltä odotetaan muutoksissa tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämistä sekä järjestyksen luomista. (Viitala 2008, 295.)

Hyvän työtuloksen saavuttamiseksi, organisaatiot tarvitsevat motivoituneita, ammattitaitoisia ja sitoutuneen henkilöstön työskentelemään kohti asetettuja päämääriä riittävällä ajankäytöllä. Tälle työskentelylle tulee luoda sopivat puitteet. Tämä onnistuu parhaiten esihenkilöiden ja alaisten välisissä syvällisissä keskusteluissa, kehityskeskusteluissa. (Autio, Juuti & Wink 2011, 28.) Meretniemi 2012 kirjassaan toteaa: ”Menestyvillä organisaatioilla on luontevana tavoitteena koko henkilöstön aktiivinen, tietoinen, omaehtoinen ja tuloksellinen toiminta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi” (Meretniemi 2012, 23).

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, ja se on oleellinen osa esihenkilö-alaisyhteistyötä. Keskustelujen avulla varmistetaan yhteiset sovitut ja keskeiset tavoitteet sekä arviointikriteerit. Lisäksi niiden avulla saadaan tietoa alaisten henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen aiheista. (Valpola 2000, 13.)

Kehityskeskustelut parhaimmillaan ovat osallistavia arviointi- ja suunnittelukeskusteluja antaen mahdollisuuksia esihenkilöiden johtamistyölle. Keskustelujen avulla esihenkilöt saavat kehitysideoita suoraan heiltä, joilta löytyvät kuhunkin työhön parhaat tiedot. Kehityskeskustelujen tärkeyteen kannattaakin käyttää aikaa. (Meretniemi 2012, 19.) Esihenkilöiden ja henkilöstön päämäärähakuisessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa voidaan saavuttaa hyviä tuloksia (Autio ym. 2011, 13). On tärkeää kuunnella henkilöstön mielipiteitä hyödyntäen heidän havaintojaan. Näin organisaatiot pääsevät varautumaan ennalta jo mahdollisiin muutoksiin ja näin edistetään organisaatioiden muutosvalmiutta. (Meretniemi 2012, 21.)

Kehityskeskustelujen avulla saadaan tarkastettua henkilöstön tietoisuus organisaation missiosta, visiosta, strategiasta, tulevaisuuden näkymistä sekä myös arvoista. Tarvittaessa keskusteluissa esihenkilöiden on hyvä edellä mainittuja asioita myös selventää. Myös henkilöstö pystyy kehityskeskusteluissa kysymään esihenkilöiltä askarruttavista asioista. Työhön kuuluu olennaisesti myös joukko tehtäviä, joita ei ole tarkemmin määritelty työsopimuksessa. Esihenkilöiden kannattaakin kysyä näistä tehtävistä kehityskeskusteluissa, ellei työntekijät jo itse ota näitä asioita esiin. Tällä tavoin esihenkilöiden on helpompi miettiä koko työyksikkönsä työtehtäviä, oikeudenmukaisuutta ja tarpeellisuutta. Kehityskeskustelut auttavat esihenkilöjä myös työn vaativuuden arvioinnissa. Samalla pystytään keskustelemaan henkilöstön tyytyväisyydestä omaa työtään kohtaan, sekä henkilön osaamisen laajentamisesta organisaatiossa. Kehityskeskusteluissa on tärkeää arvioida työntekijän henkilökohtainen työpanos. (Meretniemi 2012, 24.)

Organisaatioiden kehittäessä kehityskeskusteluprosessiaan tulee huomioida organisaation erityispiirteet. Mikään uudistettu lomake ei pelkästään takaa hyvän kehityskeskustelun toteutumista, mutta prosessin huolellinen suunnittelu luo edellytyksiä onnistuneelle keskustelulle. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa enemmänkin esihenkilön harjoittama esimiestyö sekä esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja luottamus. (Aarnikoivu 2016, 95.)

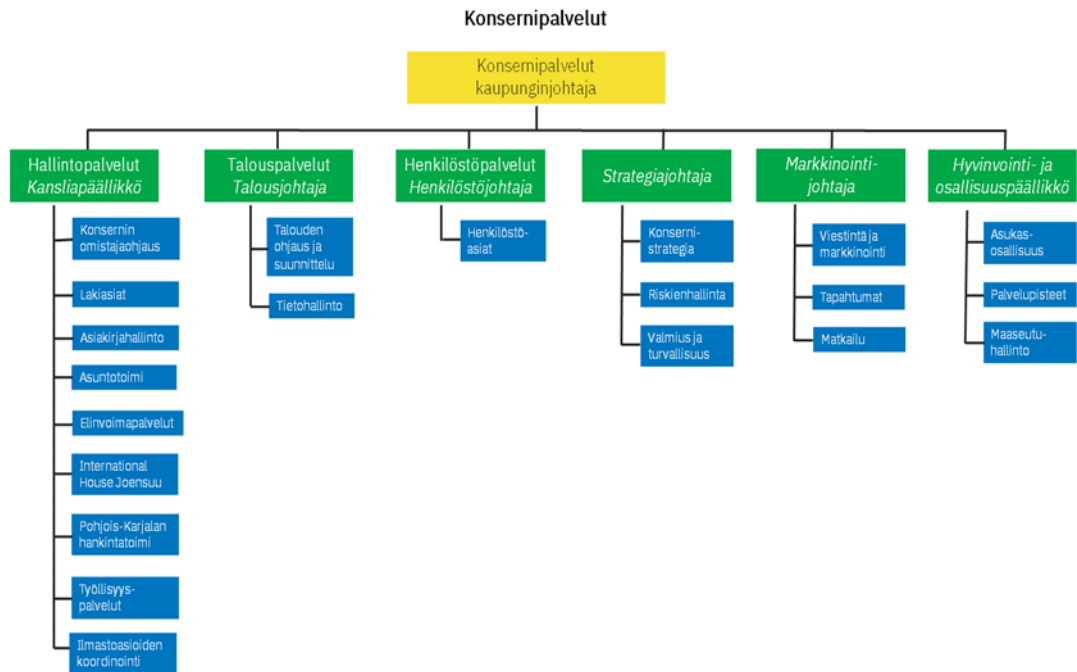
Kehityskeskustelukäytäntö on useissa organisaatioissa hyvin epätasalaatuinen, mikä vaikuttaa suoraan keskustelujen kokemuksiin ja vaikuttavuuteen. On

tyypillistä, että jossain yksiköissä keskusteluja käydään hyvin korkealla prioriteetilla ja jossain yksiköissä keskusteluja ei käydä lainkaan. Tällöin organisaation johtamisjärjestelmä ei toimi oikealla tavalla. Tällainen tilanne aiheuttaa eriarvoisuutta henkilöstön kesken. Jokaisen organisaation esihenkilön tulisi käydä kehityskeskustelut henkilöstönsä kanssa, koska keskustelut ovat niin oikeus kuin myös velvollisuus. (Aarnikoivu 2016, 96–97.)

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuoda kehittämisideoita kehityskeskusteluprosessille ja seurannalle sekä uudistaa käytettävissä oleva kehityskeskustelumalli Joensuun kaupungin esihenkilöiden käyttöön. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Joensuun kaupungin henkilöstöpalvelut. Joensuussa on noin 78 000 asukasta. Joensuun kaupungilla on noin 3000 työntekijää, joista esihenkilöjä on noin 130. Opinnäytetyöni aihe sai alkunsa tarpeesta kehittää kehityskeskusteluprosessia ja vahvistaa esihenkilöiden osaamista asian ympärillä. Kehittämishanke koskee kaupungin esihenkilöiden osaamisen johtamista, ja työ on rajattu koskemaan kaupungin konsernipalveluja.

Joensuun kaupungin konsernipalvelut (kuvio 1) koostuvat hallinto-, henkilöstö-, ja talouspalveluista sekä asiantuntijaryhmästä, johon kuuluvat strategia-, ja markkinointijohtajan sekä hyvinvointi- ja osallisuuspäällikön alaiset yksiköt (Joensuu 2025a).



Kuvio 1. Konsernipalvelujen organisaatiokaavio (Joensuu 2025a)

Joensuun kaupungilla on käytössä sähköinen järjestelmä, jonne voidaan tallentaa kehityskeskustelut. Esihenkilöjä ei kuitenkaan ole veloitettu käymään keskusteluja järjestelmän kautta vaan keskustelut on voitu toteuttaa myös muilla tavoin. Yhtä ja ainoa oikeaa tapaa kehityskeskustelujen käymiseksi ei ole. Jotkin yksiköt ovat olleet hyvin aktiivisia käymään kehityskeskusteluja, ja jossain niitä on saatettu käydä harvemmin. Keskusteluja ei ole välttämättä kirjattu minnekään ylös, eikä niistä ole ollut kaupunkitason seuranta.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Joensuun kaupungin kehityskeskusteluprosessia esihenkilöiden työkaluna. Opinnäytetyöllä pyritään lisäämään myös esihenkilöiden teoreettista tietoisuutta kehityskeskusteluista ja tähän kehityshankkeeseen liitettyistä aiheista (teoreettinen viitekehys). Opinnäytetyöhön liittyen tavoitetila organisaatiossa on, että kehityskeskusteluprosessi saataisiin integroitua uuteen sähköiseen järjestelmään. Tähän järjestelmään olisi tarkoitus myös saada koottua henkilöstön osaamisia, huomioiden myös kuntatyöntekijän digiosaaminen.

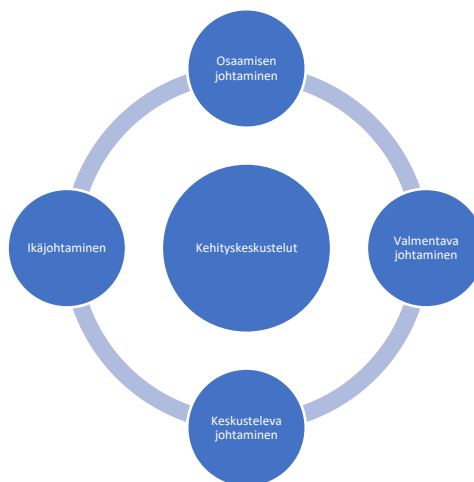
Ajankohtaista tätä kehittämistyötä tehtäessä on, että Joensuun kaupungin tulee tasapainottaa talouttaan yli 20 miljoonalla eurolla seuraavan kolmen vuoden

aikana. Hyvinvointialueuudistus on merkittävä tekijä, joka on vaikuttanut pienentymisiin valtionosuuksiin. (Joensuu 2025b). Lisäksi suuri muutos kaupunkiorganisaatiolle on TE-palveluiden uudistus, jossa julkisen työvoima- ja yrityspalvelujen järjestämismäärä siirtyi 1.1.2025 alkaen valtiolta kunnille. Tämän uudistuksen myötä kaikki Pohjois-Karjalan kunnat muodostavat yhden yhteisen työllisyyalueen, jonka vastuukuntana Joensuu toimii. Tämän myötä kaupungin palvelukseen siirtyi noin 150 henkilöä TE-toimistoista, ELY-, ja KEHA-keskuksesta. (Joensuu 2025c).

1.3 Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys

Kehityshankkeessa keskitytään monipuolisesti kehityskeskustelujen merkitykseen. Teoriaa pohditaan *esihenkilöiden näkökulmasta*.

Teoreettinen viitekehys muodostuu:



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Viitekehän teemat tukevat kehittämishanketta (kuvio 2). Tämän päivän muutosnopeus luo organisaatioissa painetta osaamisen kehittämiseksi ja työssä jaksamiselle. Esihenkilöiden rooli on muuttumassa ja vuorovaikutustaidoilla on erittäin suuri merkitys. Tämän vuoksi kehittämishankkeen viitekehäseen on valittu valmentavan ja keskustelelevan johtamisen teemat. Lisäksi varsinkin kunta-alalla henkilöstö alkaa ikääntymään nopeasti. Joensuun kaupungin

henkilöstöraportissa (2023) todetaan, että noin 5–10 vuoden päästä eläkeiän saavuttaa jopa 30 prosenttia henkilöstöstä (Joensuun kaupungin henkilöstöraportti 2023, 8). Ikäjohtamiseen liittyvät asiat tulevat siis korostumaan yhä enemmän tämän päivän työelämässä ja ne tulisi ottaa huomioon jo kehityskeskusteluissa.

2 Kehityskeskustelut esihenkilöiden näkökulmasta

2.1 Strategisen johtamisen työkaluja

Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on parhaan mahdollisen kilpailukyvyyn, tuloksellisuuden ja työelämän laadun tavoittaminen. Lähtökohtana tähän on henkilöstöstä päin lähtevä toiminta, mikä antaa mahdollisuudet niin laaja-alaiseen oppimiseen, tulokselliseen työskentelyyn kuin myös henkiseen kasvuun. Kunnan strategiseen palvelutuotantoon liittyy erottamattomasti henkilöstö ja kunnan henkilöstöstrategia, olipa yleinen maailmantilanne mikä tahansa. Strategisen johtamisen työkaluja ovat juuri esimerkiksi kehityskeskustelut, työssä huomioidut yksilölliset ja tasa-arvoiset ratkaisut sekä vaativuuden arviointi. Avoin ja salliva johtamistapa edistää työyhteisöissä vuoropuhelua ja oppimista. Esihenkilö on tässä avainroolissa, joten johtamisvalmiuksien kehittäminen on tärkeää. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003, 10–15.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen rinnalla puhutaan nykyisin myös vuorovaikutusjohtamisesta (management by interaction). Tällä tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa yksi organisaatioiden menestystekijöistä strategisessa johtamisessa on taito nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita vuorovaikutussuhteita. Tässä vuorovaikutusjohtamisessa yksilöillä on keskeinen rooli, koska vuorovaikutusta tapahtuu heidän välillään. Yksilöt ovat organisaation ja toimintaympäristön perusta, joten vuorovaikutustaidot ovat merkittäviä. (Sydänmaanlakka 2012, 142.)

2.2 Kehityskeskustelut

2.2.1 Kehityskeskustelujen määritelmä

Kehityskeskustelu (development discussion) tarkoittaa ennakkoon sovittua ja suunniteltua keskusteluhetkeä alaisen ja esihenkilön kanssa. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmässä, mutta niiden tulisi olla vain lisä kahdenkeskisille keskusteluille. Kehityskeskustelun tarkoituksena on tukea työntekijän osaamisen kehittymistä ja työssä suoriutumista. Kehityskeskustelu on molemminpuolinen tilaisuus, jossa myös esihenkilö saa palautetta ja kehitysehdotuksia omaa johtamistyötä varten. (Viitala 2021, 127–128.) ”Kehityskeskustelu on päämäärätietoista, ammatillista keskustelua, johon sisältyy systemaattisuus ja säännöllisyys” (Autio ym 2011, 167).

Kehityskeskustelu on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa molemmat osapuolet oppivat ja hyötyvät. Työntekijälle kehityskeskustelut voivat tuottaa niin yksittäisen osaamisen edistymistä kuin myös edesauttaa etenemistä ammatillisesti kohti työuran päämääriä. Organisaatio saa kehityskeskustelujen ansiosta tärkeää tietoa, minkälaista osaamista organisaation sisällä on sekä mitkä ovat henkilöstön kehittämistarpeet ja -toiveet. Kehityskeskustelujen avulla parannetaan organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta. (Viitala 2021, 127–129.) Kehityskeskustelujen myötä parannetaan organisaatioiden tehokkaampaa henkilöstövoimavarojen kohdentamista ja mahdollistetaan kehittämistoimien suunnittelu. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen sekä yhteistyö ja tiedonkulku lisääntyvät kehityskeskustelujen avulla. Voidaan todeta, että kehityskeskustelut ovat organisaatioille tulosta tuottava investointi. (Viitala 2008, 361.)

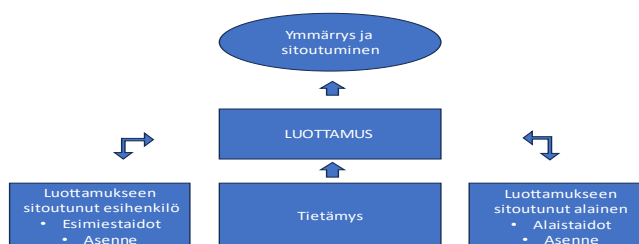
Osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskusteluprosessin etuuksiin kuuluu palautteen antaminen molemmille osapuolille, henkilökohtaisuus sekä näiden tuloksena syntynyt kehityssuunnitelma (Viitala 2021, 267). Motivointi- ja kehitysprosesseiksi suunnitellut kehityskeskustelut antavat hyödyn niin työntekijälle kuin organisaatiolle. On muistettava kuitenkin, ettei keskusteluihin sisällytetä liian monta tavoitetta. Tämä voi aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä työntekijän motivaatiolle. Myöskään palkitsemiseen liittyvät arviointikeskustelut

eivät saavuta hyvää kehitystavoitetta. Palkkaa käsiteltäviä asioita ei tulisi käsitellä kehityskeskusteluissa vaan niitä varten tulisi järjestää erilliset keskustelut. (Nieto 2006, 160.)

Kehityskeskustelut ovat esihenkilön ja työntekijän luottamuksellisia keskusteluja. Keskustelun tavoitteet tulee aina olla määriteltynä, ja ne täytyisi pyrkiä toteuttamaan kaikille työyksikön työntekijöille samalla tavalla. Kehityskeskustelujen tulee yhdistää niin organisaation kuin työntekijän tavoitteet ja kehittymispyrkimykset. Kehityskeskusteluille ei ole olemassa valmista oikeaa tapaa niiden toteuttamiseksi. (Meretniemi 2012, 33.)

Kehityskeskustelun osa-alueet voidaan jakaa kolmeen osaan: tavoitteisiin, tulokseen ja kehittymiseen. Organisaatio määrittelee sen, mitä kehityskeskusteluista halutaan. Tähän liittyy laajemmassa näkökulmassa strategian tarkastelussa ollaan tällä hetkellä ja mikä on tavoitteemme. Vuosittain kehityskeskusteluissa toistuvat tietyt teemat, joita ovat muun muassa perustehtävään liittyvä osaaminen sekä työyhteisötaidot. Huomioitavaa on, etteivät työn aikana pidettävät pikaiset tapaamiset korvaa näitä ennakkoon suunniteltuja kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. Tärkeää on myös pysyä aikataulussa, mikä vaatii molempien osapuolten ennakkoon valmistautumista keskusteluhetkeen. Käytännössä tämä tarkoittaa valmista keskustelurungon antamista ennen keskustelua henkilölle täytettäväksi tai mietittäväksi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 88–91.)

Kehityskeskustelut ovat hyvin tärkeä osa osaamisen kehittymisen kannalta sekä myös esihenkilön oman työn ja työhyvinvoinnin kannalta. On hyvin merkityksellistä, jos kehityskeskustelujen avulla jonkin työyksikön jäsenen suhtautuminen esihenkilöön muuttuu positiivisemmaksi. (Viitala 2008, 345.) On huomioitavaa, että aito kehityskeskustelu vaatii toteutuakseen paneutumista niihin tekijöihin, mitkä vaikuttavat siihen, kuinka hyödylliseksi keskustelu muodostuu. Tekijät, niin sanotut kehityskeskustelun reunaehdot (kuvio 3), luovat perustan antoisalle keskustelutilaisuudelle. Nämä reunaehdot ovat:



Kuvio 3. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot. (Aarnikoivu 2016, 14.)

2.2.2 Kehityskeskustelujen etiikka

Etiikka on oppi oikeasta ja väärästä, mikä antaa ihmisille omantunnon toimia erilaisissa tilanteissa. Aikomukset, valinnat ja teot ovat etiikan soveltamisen kolme vaihetta. Pelkkä aikomus ei siis ole riittävä, mikä onkin kehityskeskustelujen eettinen haaste. Organisaatioiden johtamiskäytäntöihin on kirjattu kehityskeskustelujen pitäminen, jonka toteuttamiseen ovat esihenkilöt sitoutuneita. Teot saattavat jäädä aikomusasteelle, ja keskustelut eivät vastaa niille asetettuja tavoitteita. (Valpola 2000, 191.) On siis ymmärrettävää, että sanojen ja tekojen tulee olla yhteneväisiä. Jos sanat ja teot eivät vastaa toisiaan, työntekijät voivat arvioida eettisyyttä tekojen perusteella. Esihenkilöiden tulee huolehtia siitä, että lupaukset toteutuvat. (Salmimies & Ruutu 2013, 21.)

Esihenkilöiden motiivi käydä kehityskeskusteluja vaikuttaa suuresti keskustelujen onnistumiseen. Jotta organisaatiossa saadaan aikaan hyödyllisiä kehityskeskusteluja, tulee ylin johto sitouttaa keskusteluihin ensimmäiseksi. Ylimmän johdon tulee kokea kehityskeskustelut tärkeänä osana organisaation johtamiskäytänteitä, vasta sen jälkeen tulee tukea esihenkilöiden motivaatiota ja asennoitumista keskustelujen käymiseksi. Henkilöstö ei osaa asennoitua oikein kehityskeskusteluille, jos esihenkilöt eivät koe keskusteluja merkityksellisiksi ja jos keskustelujen myötä ei seuraa mitään. Esihenkilöiden tulee kokea keskustelut hyödyllisinä, hyvän johtamisen työkaluna. (Aarnikoivu 2016, 101–102.)

Rehellisyys ja luottamuksellisuus ovat kehityskeskustelujen olennaisia piirteitä, jotka koettelevat etiikkaa. Rehellisyys tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että kehityskeskusteluissa esitetyt asiat ovat totuudenmukaisia ja ilmaistu niin selkeästi, että toinen osapuoli ne ymmärtää. Tietenkään keskustelut eivät vaadi täydellistä avoimuutta eikä niiden tarkoitus ole olla kuulustelutilaisuuksia. Jokainen osaa harkita itse, mitä asioita haluaa tuoda keskustelussa esille. Luottamuksellisuudesta meillä voi olla erilaisia määritelmiä, minkä vuoksi se on kehityskeskusteluissa haastavaa. Voi olla tilanteita, joissa varmistetaan asian pysyvän varmasti vain ”meidän välisenä”. Toiselle tämä kuitenkin voi tarkoittaa sitä, ettei asiasta puhuta missään yhteydessä ikinä kenellekään, ja toiselle tällaisista luottamuksellisista asioista voi puhua tarvittaessa kuitenkin lähipiirissä. Esihenkilöroolissa luottamuksellisuutta joudutaan pohtimaan paljonkin. Tarvittaessa esihenkilö voi pyytää työntekijältä luvan, voiko keskusteluissa jonkin esille tulleen asian tuoda tarvittaessa esille muussa yhteydessä. (Valpola 2000, 191–193.)

Kehityskeskusteluja voi myös tarkastella velvollisuusetiikan näkökulmasta, jolloin ne toteutetaan sääntöjen ja toimintaperiaatteiden vuoksi. On eettisesti oikein, kun kehityskeskustelut on toteutettu organisaation ohjeiden mukaan. Velvollisuusetiikan mukaan kehityskeskustelut tulee siis käydä, koska sääntöjä on noudatettava. Toinen näkökulma on niin sanottu oikeudenmukaisuusetiikka, jolle ominaista on ”reiluus”. Tyypillistä oikeudenmukaisuusetiikalle on luottamus ihmiseen. Keskustelu on suuressa roolissa, ja nämä tilaisuudet ovat hyödyksi molemmille osapuolille. Esihenkilönä olisi hyödyllistä pohtia, mihin etiikkaan usko. Ohjaako toimintaa pelkästään velvollisuusetiikka eli organisaation ohjeistus aikatauluineen? (Valpola 2000, 193–194.)

On olemassa paljon esihenkilöitä, joita ohjaa kehityskeskusteluissa velvollisuusetiikka. He totutun mukaisesti käyvät noin kerran vuodessa kehityskeskustelut ennakkoon määrätyn pohjan mukaisesti. Esihenkilöiden työ on johtamista, ja siihen kuuluu työntekijöiden kehittäminen. Työntekijöiden kehittämiseen tarvitaan läsnä olevaa esihenkilöä. Lisäksi arjen työskentelyn, henkilökohtaisen ja organisaation kehityksen tulee tukea toisiaan ja olla yhteneväisiä. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 97–98.)

Organisaation arvot ja toimintakulttuuri ovat keskeinen osa koko organisaation toimintaa, kun tarkastellaan etiikkaa laajemmassa mittakaavassa. Organisaatioiden arvojen sisällyttäminen kehityskeskustelukäytäntöihin voisikin olla yksi tulevaisuuden näkökulma. Käytännössä tämä tarkoittaisi konkreettista arvokeskustelua, mitä arvomme käytännön tasolla tarkoittavat ja kuinka koko organisaatiomme henkilöstö, työntekijöistä johtoportaan saakka, niitä noudattavat. Tällöin olisi tarpeen miettiä, kuinka meidän tulisi muuttaa työskentelyämme, jotta ne vastaisivat organisaatiomme arvoja. Erityisen tärkeää arvopohjaisissa keskusteluissa on se, että niistä keskustellaan ja ne määritellään yhteisesti koko organisaatiossa. Suoraan johdolta päin tullessa, ne saattavat jäädä vain johtoportaan aatteiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 89.)

2.2.3 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskusteluprosessiin kuuluu valmistautuminen, varsinainen keskustelu, molemminpuoliset palautteet sekä keskustelun arviointi ja seurannasta sopiminen (Meretniemi 2012, 42). Kaikki prosessin vaiheet tulee hoitaa määrätietoisesti. Selkeät päämäärät, tavoitteet sekä huolellinen valmistautuminen on tärkeää, jotta ne hyödyntävät molempia osapuolia. Molempien osapuolten on hyvä ennakkoon miettiä, mitä ja kuinka asioita tuodaan esiin keskustelussa. (Meretniemi 2012, 65.)

Ennen kehityskeskustelujen aloittamista tulisi koko työyhteisön kanssa keskustella keskustelujen aloittamisesta. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus kysymyksiin ja mahdollisesti myös kyseenalaistaa tapaa, jolla tavalla keskustelut aiotaan käydä. Johdon tulee rakentavassa hengessä käydä läpi keskustelujen pääperiaatteet, tavoitteet ja niiden seuraaminen. Työntekoon vaikuttamisen mahdollisuutta kannattaa korostaa. Jotta työntekijät kokisivat keskustelut hyödyllisiksi ja heidät saataisiin sitoutettua yhä enemmän kehityskeskusteluihin, tulisi olla kiinnostunut, mitä asioita heidän mielestään kehityskeskustelut pitäisivät sisällään. Erityisen tärkeää on, jos nämä henkilöstöstä päin tulleet toiveet ovat toteutettavissa, tulee esihenkilön myös huolehtia siitä, että ne huomioidaan. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 241.)

Kehityskeskustelun valmistautumisen ensimmäinen asia on sopia keskustelulle sopiva aika ja paikka. Yleensä tämä on esihenkilön vastuulla ja näin hän voi jo viestiä asian tärkeyttä asemansa vuoksi. Esihenkilön tulee sopia aika jokaisen työntekijän kanssa erikseen, ja olisi suotavaa keskustelun ajankohdan olla selvillä vähintään kahta viikkoa aiemmin. Aikaa ei tule muuttaa kuin painavista syistä. Paikan valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. Välttämättä esihenkilön oma huone ei ole sopivin ”kotikenttäedun” tai tilan häiriöttömyyden vuoksi. Sopivin paikka olisi jokin organisaation neuvottelutila, joka pysyisi rauhallisena koko keskustelun ajan. Matkapuhelimien tulee olla äänettöminä kehityskeskustelujen aikana. (Meretniemi 2012, 65–66.)

Kehityskeskustelujen apuna käytetyt erilaiset lomakepohjat auttavat keskustelujen sujumista, mutta myös saattavat vähentää keskustelujen vaikuttavuutta. Valmiit lomakepohjat voidaan pahimmassa tapauksessa käydä joutuisasti läpi, jotta päästään toteamaan keskustelu suoritetuksi. Valmiiksi suunnitellut kehityskeskustelupohjat voivat kuitenkin tuoda esihenkilöille turvan tunnetta ja helpottaa keskustelutilannetta. Esihenkilöiltä saattaa unohtua se, että heillä on ja tulee olla paljon liikkumavaraa keskustelun toteutuksessa. Liian tarkasti noudatetun lomakkeen riskinä voi olla, että keskustelu käydään rutiinomaisesti, ilman aitoa keskusteluhetkeä työntekijän kanssa. (Aarnikoivu 2023, 141–142.)

Kehityskeskusteluissa sovitut asiat, kuten tavoitteet, henkilökohtaiset kehittämistarpeet ja -toimenpiteet sekä seuranta, tulee kirjata ylös. Tämä edesauttaa seuraavassa keskustelussa keskusteltavien asioiden mieleen palauttamisessa. On myös tavallista, että tämän yhteenvedon allekirjoittavat niin esihenkilö kuin työntekijä. Allekirjoituksen myötä sovittuihin asioihin sitoudutaan. Allekirjoitetut lomakkeet voivat auttaa myös henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja erinäisissä työyhteisön kehittämishankkeissa. Keskeisimmistä asioista olisi hyvä laatia myös listaus, jota voitaisiin käydä läpi koko yksikön palaverissa. (Viitala 2008, 365.) Jos kehityskeskusteluja ei kirjata millään lailla ylös, on vaikeaa seurata sovittujen asioiden kehittymistä. Kirjaamisen puolesta puhuu myös se, että keskusteluissa tulleita asioita tulisi pyrkiä hyödyntämään organisaation johtamisessa ja koulutussuunnittelussa. (Aarnikoivu 2016, 134–135.)

Kehityskeskustelut mahdollistavat siis sen, että esihenkilö saa työntekijöiltä parannus- ja kehitysideoita työhön. Pienetkin, mutta merkitykselliset ideat saattavat jäädä normaalityön kiireessä kertomatta, joten niitä on tarkoituksenmukaista kysyä kehityskeskusteluissa. Parannusehdotusten kirjaamisessa tulee muistaa myös antaa arvio niiden toteutumisesta. Jos parannusehdotukset tarvitsevat lisäselvityksiä, tulee esihenkilöiden kertoa, milloin asiaan palataan. Sovituista asioista on pidettävä kiinni. (Meretniemi 2012, 25.)

Kehityskeskustelutilaisuudet olisi hyvä lopettaa kertaukseen, tuliko keskusteluissa käytyä ne asiat läpi, mitä oli suunniteltu ja mihin lopputulokseen keskustelussa päädyttiin. Olisi hyödyllistä, jos molemmat osapuolet kertoisivat oman näkemyksensä keskustelusta. Esihenkilön tulisi huolehtia siitä, että tällaiseen keskustelun arviointiin jää myös aikaa. Vastavuoroisuus luo hyvät edellytykset mielekkäälle keskustelulle ja se innostaa jatkamaan keskustelua. Kehityskeskustelutilaisuuden lopuksi on hyvä sopia jo seuraavasta keskustelutilaisuudesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.)

Jokainen yksittäinen kehityskeskustelu on jatkoa edelliselle keskustelulle. Kehityskeskustelut tulisikin nähdä suurena kokonaisuutena. Kun kehityskeskustelua on useita, ne muodostavat luonnollisen jatkeen ja ovat selkeä osa organisaatioiden toimintaa. Tällä on positiivinen vaikutus työntekijöihin, niin työnkuvan kannalta kuin myös työmotivaation, ja ne hyödyntävät myös organisaatiota. Seuranta on tärkeää ja sen ei aina tarvitse liittyä johonkin konkreettiseen tehtävään. Seuranta voi liittyä jonkin tilanteen tai ajankohtaisten kysymysten selvittämiseen. Kehityskeskustelujen seurannalla osoitetaan työntekijälle se, että hänestä välitetään, ja keskustelu on otettu todesta. Seuranta on tärkeää, niin yksityisissä kuin myös ryhmäkeskusteluissa. Kehityskeskustelujen ja seurannan jälkeen voidaan esittää organisaation ylemmälle johdolle niissä syntyneitä ideoita ja saatuja tietoja. Kehityskeskustelua voidaan seurata myös organisaation sisäisillä asennemittauksilla, joihin on asetettu kysymyksiä kehityskeskustelujen toimivuudesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 157–158.)

2.2.4 Kehityskeskustelujen suunnittelu, tavoitteet ja toteutus

Kehityskeskustelujen määrä voi vaihdella vuosittain. Kerran vuodessa käytävä keskustelu ei välttämättä riitä varsinkaan aloilla, joissa tilanteet vaihtelevat nopeasti. (Meretniemi 2012, 42.) Sitä suurempi mahdollisuus on kehitykseen, mitä useammin kehityskeskusteluja pidetään. Etenkin, jos esihenkilöllä ei ole paljoa alaisia, niin kehityskeskusteluja tulisi pitää useamman kerran vuodessa. Koska keskustelujen tarkoitus on edistää niin yksilön kuin myös koko organisaation kehitystä, jatkuvuus on tärkeää. Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut saattavat olla vain velvollisuudentunnosta pidettyjä keskusteluhetkiä. Kehityskeskustelujen määrästä voi keskustella yhdessä myös työntekijöiden kanssa. Keskustelujen tiheydessä voi olla yksilöllisiä eroja. Jos kyseessä on uusi työntekijä tai esihenkilö, voi olla tarpeen tiheämpikin aikataulu keskusteluille. Tällä tavoin säästetään organisaatioissa myös aikaa niin sanotussa sisäänajovaiheessa. Kehityskeskustelujen tiheyteen vaikuttavat myös muutokset organisaatioissa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101.)

Esihenkilöiden tavoitteena kehityskeskusteluissa on varmistaa hänen oman työyksikkönsä työskentely mahdollisimman tehokkaasti. Toinen yhtä tärkeä tavoite on selvittää työntekijöiden työkykyyn liittyviä asioita sekä kenellä on halua edetä kohti vaativampia työtehtäviä. (Meretniemi 2012, 75.) Kehityskeskusteluja aloittaessa, tulisi selvittää keskustelujen tarkoitus. Miksi kehityskeskusteluja käydään ja mihin niillä pyritään? (Viitala 2008, 344.) Kehityskeskustelut on hyvä järjestää vuosittain suurin piirtein samoihin aikoihin. On tärkeää miettiä jo ennakoon, mitä asioita nostetaan esiin keskusteluissa ja tiedottaa niistä myös työntekijää etukäteen. Keskustelevia asioita pohdittaessa tulee miettiä tulevaisuutta pidemmällä aikavälillä. Työntekijöillä, jotka tekevät samanlaista työtä keskenään, myös vaatimusten tulisi olla samat. Tässä auttaa keskustelun pohjana olevat lomakkeet, jolloin varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. (Meretniemi 2012, 67.)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on kehittää työntekijän suoritusta. Positiivisella palautteella on siis suuri merkitys. Mahdollisista ongelmista keskusteltaessa, kannattaisi johdatella työntekijää miettimään itse, kuinka ongelmat

voitaisiin ratkoa. Tulevaisuuden visiointi on tärkeää, ja tulevan kauden tavoitteiden tulee olla saavutettavissa. Vaatimusten mitoittaminen tulee sovittaa jokaiselle oikeaksi. Esihenkilöiden henkilökohtaisia mielipiteitä ei saa tuoda mukaan arviointiin, ja arvioinnin tulee tapahtua kaikille työyksikön työntekijöille samalla tavalla. On tärkeää pyytää myös työntekijöitä itseään arvioimaan oman työn tulokset. Keskustelujen päätteeksi tulee varmistaa, että työntekijät tietävät asetetut tavoitteet ja millä toimintatavoilla he ne saavuttavat. Olisi myös tärkeää kerata, mihin suuntaan työntekijän halutaan kehittyvän. Ennen kehityskeskusteluja tulee antaa hyvissä ajoin keskusteluun liittyvät ohjeet ja mahdolliset lomakkeet työntekijälle tutustumista varten ja täytettäväksi. Tämä kaikki mahdollistaa tehokkaan keskustelun, ja aikaa jää myös tarvittaessa henkilökohtaisempaa keskustelua varten. (Meretniemi 2012, 68–69.)

Esihenkilöillä voi olla keskustelurungosta apua kehityskeskusteluissa. Kaikista tiivistetyimmissä keskusteluissa kysymyksinä voi toimia seuraavat kysymykset:

- Mitä osaamista työntekijän tulisi lisätä työssään? Mitä toiminnassa olisi tarpeellista vähentää sekä mitä säilyttää?

Kehittymissuunnitelma, joka syntyy kehityskeskustelujen tuloksena voi edellä mainitun mukaisesti rakentua seuraavasti:

- Mitä työntekijä sitoutuu kehittämään omassa osaamisessaan? Kuinka hän sen aikoo tehdä ja kuinka organisaatio tukee työntekijää tässä kehityksessä? Tärkeää on myös tämän kehityksen seuranta.

Työntekijän osaamista tarkastellaan kehityskeskusteluissa nykyisen tehtävän ja sen vaatiman osaamisen näkökulmasta sekä tulevaisuuden muutoksista ja haasteista. Tässä kohtaan tarkastellaan myös sellaista osaamista, joita työntekijä ei pääse hyödyntämään tämänhetkisessä työtehtävässään. Kysymykset tämän selvittämiseksi voivat olla:

- Mikä on työntekijän ammattitaito tämänhetkiseen työtehtävään?

- Kuinka työtehtävät mahdollisesti muuttuvat tulevaisuudessa ja mitä taitoja silloin tehtävässä tarvitaan?
- Jotta työntekijä pääsisi hyödyntämään osaamistaan paremmin, kuinka työtehtäviä tulisi muuttaa vai olisiko hänen mahdollista siirtyä muihin tehtäviin, jotka palvelisivat hänen osaamistaan paremmin?

Jos organisaatio omaa osaamisen arviointijärjestelmä, olisi se hyvä liittää osaksi kehityskeskusteluja. Tällöin osaamisten arviointitiedot kytetään kehityskeskusteluihin, joita keskustelussa käsitellään yhdessä. (Viitala 2008, 268–269.) Henkilökohtaisessa kehittämisessä tulee arvioida yksilön osaamisen nykytila, vahvuudet ja kehityskohteet. Osaamiskartoituksen laadinta tukee tätä henkilökohtaista kehittämistä. Sen anti toimii kehityskeskusteluissa laaditun yksilöllisen kehityssuunnitelman tukena. (Aarnikoivu 2016, 132.)

Työn tavoitteiden tulisi olla riittävän pieniä ja selkeästi määriteltyjä, jotta niihin pystytään helposti palaamaan. Ratkaisukeskeisen periaatteen mukaisesti tavoitteet tulisi asettaa myönteiseen muotoon. Tällä tarkoitetaan jonkin päämäärän saavuttamista eikä jonkun ongelman poistamista tai vähentämistä. Hyvä tavoite on myös mielenkiintoinen, konkreettinen, sisältää aikarajan sekä on mitattavissa (tai muulla tavoin mahdollisimman tarkkaan ilmaistu). (Hirvihuhtha & Litovaara 2003, 243.)

Kehityskeskustelujen tavoitteina on työsuoritusten arviointi ja niistä suoriutuminen. Lisäksi tavoitteiksi mainittakoon:

- tehtävänkuvien ja työroolien selkiyttäminen
- palautteen antaminen ja saaminen
- työn tavoitteiden määrittely ja niiden päämäärät
- kehittämistarpeiden tunnistaminen sekä mitä toimenpiteitä nämä tarpeet vaativat toteutuakseen.

Lisäksi kehityskeskustelut edistävät yhteistyötä ja niiden avulla on mahdollisuus parantaa työilmapiiriä. (Viitala 2008, 361.)

Kehityskeskustelut ovatkin hyvä väylä tosiasioista tiedottamiselle sekä henkilöstön kuulemiseen. Lomautusten tai yt-menettelyjen aikana näihin liittyvät asiat tulisivat sisällyttää keskusteluihin. On erityisen tärkeää keskustella asiasta kaikkien osapuolten kanssa: niiden, joilla työt jatkuvat sekä niiden, joiden työt mahdollisesti ovat loppumassa. On luonnollista, etteivät esihenkilöt kuitenkaan pysty tai osaa aina vastata kaikkiin kysymyksiin. Tämä saattaa tuntua työntekijöistä turhautavalta, varsinkin isojen organisaatiomuutosten edessä. On kuitenkin äärimmäisen tärkeää juuri näinä ”vaikeina” muutosten aikakausina pitää kehityskeskusteluja. Avoin vuoropuhelu auttaa kaikkia muutoksissa. Esihenkilön tulee osoittaa tukensa työntekijää kohtaan sekä osoittaa, että hän kunnioittaa huolenaiheita ja on työntekijän tavoitettavissa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 109.)

Esihenkilöiden tulisi pohtia, kuinka kehityskeskustelut edistävät työntekijän työhön sitoutumista ja työmotivaatiota. Keskustelujen jälkeen olisi hyvä miettiä, saavutettiinkö yhteisiä päämääriä ja sovittiinko, kuinka ne ovat saavutettavissa. Keskustelujen tuloksena pitäisi syntyä ”yhteinen sopimus” sovittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 25.)

2.2.5 Kehityskeskustelutyypit

Vaikkakin pääsääntöisesti kehityskeskustelut ovat yksilökeskusteluja, voi joskus olla tarpeen pitää myös ryhmäkohtaisia keskusteluja. Ryhmäkeskustelujen hyviä puolia on se, että ryhmän tavoitteista ja toiminnan vaatimista osaamisen kehitystarpeista saadaan yhteinen käsitys. Henkilökohtaisesti käytyjä kehityskeskusteluja nämä ryhmäkeskustelut eivät kuitenkaan saisi korvata. Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pitäminen tulisi aina onnistua, eikä niin suurta työntekijämäärää saisi esihenkilöllä olla, etteikö se onnistuisi. Jos työyksikön henkilömäärät ovat niin suuria, ettei henkilökohtaisiin keskusteluihin ole aikaa, on organisaatiota kehitettävä toisella tavalla. (Viitala 2008, 269.)

Ryhmäkeskusteluissa ei saisi olla useampaa kuin kahdeksaa henkilöä. Ryhmässä on erittäin tärkeää se, että kaikki saavat oman äänensä kuuluviin. Osa persoonista voi olla hyvin dominoivia, joten työntekijät voivat keskustella aluksi pareittain kysymyksistä ja sen jälkeen tuoda esiin näkemyksensä muille ryhmäläisille. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 152.)

Ryhmäkeskustelujen kulku on samantapainen kuin kahdenvälisissä kehityskeskusteluissa, kuitenkin sillä erotuksella, ettei ryhmäkeskusteluissa mennä henkilökohtaisiin kysymyksiin. Ryhmäkeskusteluissa kiinnitetään huomio työyksikön osaamiseen ja sen tilaan. Ryhmäkeskustelujen kysymykset voisivat koostua seuraavalaisista teemoista:

- Kuinka työyksikön toiminta sujuu? Mitkä ovat vahvuudet ja mitkä ovat kehittämistä vaativia asioita?
- Miten oppiminen aiemmasta toiminnasta on auttanut sinua kehittymään työssäsi?
- Mitä osaamista työyksikkö tarvitsee?
- Miten arvioit työyksikkönne osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?
- Kuinka osaamista kehitetään?
- Kunkin vastualueet (Viitala 2008, 364.)

Ryhmäkeskusteluissa tulisi olla hyvin selkeät päämäärät, joiden tavoitteena on työyksikön yhteistyön parantaminen. Laadukkaasti toteutetut yksilölliset kehityskeskustelut auttavat siihen, että työntekijät ovat hyvin valmentautuneita myös ryhmäkeskusteluihin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 153.)

Työyksikkö voi tehdä työn vaatimasta osaamisesta listauksen, josta käy ilmi jokaisen työyksikön jäsenen osaaminen. Näin saadaan selville myös osaamisen puutteet. On tärkeää työyksikön jäsenten henkilökohtaisten osaamisten lisäksi

kiinnittää huomiota työyksikön toiminnan yhteisiin taitoihin, minkä avulla yksikön yhteinen työsuoritus onnistuu. (Viitala 2008, 364.)

Oman haasteensa kehityskeskusteluille tuovat myös pienet, kahden henkilön tiimit. Ajan mittaan pienissä tiimeissä työskentelevät voivat pyrkiä välttämään keskinäisiä konflikteja. Jotta päivittäisen työt saadaan sujumaan, saatetaan pienissä tiimeissä tehdä näennäisesti yhteisiä päätöksiä. Tiedetään, mistä kannattaa puhua ja milloin eikä kaikkea oteta mukaan keskustelunaiheiksi. (Valpola 2000, 177–178.) Organisaatioiden yksiköiden koko voi vaikuttaa myös esihenkilötyön tasalaatuisuuteen. Aarnikoivu (2023) tuo kirjassaan esiin, että organisaatioissa tulisi kiinnittää tähän asiaan huomiota. Käytännöt ja menetelmät tulisi olla yhteneväisiä, jotta henkilöstö saa tasa-arvoista kohtelua työyhteisöissä. (Aarnikoivu 2023, 53–54.)

2.3 Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, joka sisältää kaiken tavoitteellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategiaan pohjautuvaa osaamista hankitaan, ylläpidetään ja kehitetään. Osaamisen johtamisella ei tarkoiteta pelkästään esimerkiksi osaamiskartoitusten tekemistä. Osaamisen johtamisen perusta on organisaation tulevaisuuden tahtotila. Organisaatiossa on oltava yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Ilman tätä näkemystä, sitä ei voida suunnitella. (Viitala 2008, 14–15.)

Tapa, jolla esihenkilöt voivat edistää käytännössä osaamisen johtamista, on luoda oppimista tukevaa keskustelua. Osaamisen johtamisen sanotaan siis olevan ennen kaikkea keskustelevaa johtamista. Keskustelevässä organisaatiossa täsmentyy paremmin oppimisen suunnat, oppimista edistävä ilmapiiri paranee sekä oppimisprosessit kehittyvät. Esihenkilöt toimivat keskustelua edistävien toimintamallien luojina ja varmistajina. Näistä esimerkkeinä ovat juuri kehityskeskustelut ja muut erinäiset suunnittelupalaverit. (Viitala 2008, 341.)

Osaamisen johtamisen rooli tulee kasvamaan yhä enemmän tulevaisuudessa. Tämä johtuneen muun muassa organisaatioiden ikäjakaumasta sekä siitä, että osaamisesta tulee organisaatioille yksi tärkeä kilpailutekijä. Myös kilpailu henkilöstöstä tulee kasvamaan. (Sydänmaanlakka 2012, 239.) Osaamisen johtamisen tulee olla osa strategiaprosessia ja sen tulee olla toistuva prosessi. Tämän myötä oppiminen ja kehittyminen mahdollistuu ja osaamisen johtamisesta saatu tieto jalostuu. (Sydänmaanlakka 2012, 161.)

Vastuuttaminen on olennainen osa osaamisen johtamista, johon liittyy toiminnallisuus ja osallistava ote. Työntekijöillä voi olla paljonkin kehittämisideoita, mutta kokevat esihenkilön rajoittavaksi tekijäksi ja ideat jäävät kertomatta. (Salmimies & Ruutu 2013, 151.) ”Kaikki se vaikutusmahdollisuus, joka voidaan antaa organisaation perustehtävän mukaisen toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen, kannattaa antaa” (Salmimies & Ruutu 2013, 151). On selvää, että työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja saada aikaan positiivista tulosta, joten osallistavan esihenkilön tulisi antaa tasapainoisessa suhteessa työntekijöille vastuuta ja valtaa (Salmimies & Ruutu 2013, 152).

2.3.1 Osaamisen johtamisen pääelementit

Esihenkilötyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääkohdat (kuvio 4) ovat jaettu neljään osaan:



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen pääelementit (Viitala 2008, 313.)

Oppimisen suuntaamisessa esihenkilö määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita. Esihenkilö auttaa tällä tavoin niin jokaista työntekijää kuin koko työyksikköä tiedostamaan organisaation toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä niiden kautta oppimistarpeita, tavoitteita ja yleisesti oppimisen vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Oppimisen suuntaaminen sisältää kolme tehtäväaluetta, jotka ovat tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja näitä tukevien käytäntöjen luominen. (Viitala 2008, 313.) Esihenkilöiden kuin myös koko organisaation johdotason tulee varmistaa, että työntekijöillä on käytössään tarvittava tieto työstään. On tärkeää, että työntekijöille taataan mahdollisuus kehittymiseen ja työtapoja uudistetaan huolehtien, ettei aina turvauduta vanhoihin työtapoihin. (Juuti & Vuorela 2015, 165–166.)

Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen sisältää koko työyksikön ilmapiirin kehittämisen sekä esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen rakentamisen. On sanomattakin selvää, että työyhteisön myönteisellä ilmapiirillä ja turvallisuuden tunteella on suuri vaikutus oppimiselle. (Viitala 2008, 316.) Luottamuksen synnyttäminen on ensi arvoisen tärkeää, mitä edesauttaa myönteiset kokemukset ja riittävän pitkä yhteinen taival. Toisten arvostaminen ja auttamista tukevat työyksikön pelisäännöt rakentavat luottamuksen syntyä sekä sitä, että työyksikön jäsenet ottavat myös vastuun yhteisen ilmapiirin kehittämisestä. Oppimista tukeva esihenkilö pyrkii tietoisesti luomaan työyksikössä sellaista keskustelua, jossa lisääntyy yksikön kyky ristiriitojen ratkaisuun. Esihenkilön tulee aktiivisesti toimia työyhteisön ilmapiirin hyväksi. (Viitala 2008, 317.) Monipuolinen vuorovaikutus työyhteisöissä on siis tärkeää oppimista edistävän ilmapiirin kehittämiseksi. Tähän sisältyy se, että kaikilla on mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitä ja ideoita, vaikkakin ne olisivat keskeneräisiä. Esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa siinä, että ilmapiiri on työyhteisöissä turvallinen, jotta ajatuksia uskalletaan tuoda esiin. (Kupias ym 2014, 228.)

Oppimisprosessin tukeminen pitää sisällään työyksikön kokonaisosaamisesta huolehtimisen sekä yksilön kehittymisen tukemisen. Esihenkilön on kartoitettava yhdessä työyksikkönsä kanssa, millaista osaamista ryhmässä on ja mitä taitoja pitäisi olla. Lisäksi on arvioitava työyksikön osaamiset, joita tulisi jakaa useammalle työntekijälle. Osaamisen kehittämissuunnitelmat sekä työyksikölle että

työntekijöille kuuluvat myös esihenkilön keskeisiin vastuisiin. Kehittämissuunnitelma toimii konkreettisenä työkaluna. Tämän myötä työyksikössä muistetaan, mitä osaamista ollaan kehittämässä ja mitä asioita on sovittu tehdä niiden eteenpäin vietäväksi. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa tulisi olla mainittu mitä, kuka, milloin ja miten kehittää. Kehittymisen edistymisen seuranta ja palautteen antamisen tärkeyttä ei tule unohtaa. Esihenkilöt, tässä oppimisprosessien tukijan roolissa, selvittävät, kehittävät ja seuraavat yksikön osaamista. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa tätä. (Viitala 2008, 321–323.) Valmiit kehittämissuunnitelmat helpottavat henkilöstöyksikön työtä organisaatiossa tarvittavien koulutusten suunnittelussa. Niin sanotun älykkään organisaation johdon merkittävin missio onkin hankkia, ylläpitää ja kehittää osaamista. (Sydänmaalakka 2012, 173–174.)

Esimerkillä johtaminen kuuluu tärkeänä osana kaikille edellisille osaamisen johtamisen tehtäväalueille. Perustana on esihenkilön oma asenne omaan työhönsä ja siinä kehittymiseen sekä hänen oma motivaationsa ja sitoutuminen esihenkilötyöhön. (Viitala 2008, 323.) Motivaatio on keskeinen asia esihenkilötyössä onnistumiselle ja kehitykselle. Johtamistutkimuksissa motivaatiota on pidetty esihenkilön tärkeimpänä piirteenä. Esihenkilön käyttäytymiseen liittyy hänen ihmis käsityksensä ja se, kuinka hän itsestään ajattelee. Kun arvostaa muita, voi myös iloita heidän puolestaan onnistumisista ja kehittymisestä. Esihenkilön omat arvot ja oma käsitys esihenkilönä toimimisesta heijastuu suoraan käyttäytymiseen ja toimintaan. Jos esihenkilölle on tärkeää, että työntekijät oppivat toisiltaan niin onnistumisista kuin epäonnistumisista, hänen tulee toimia sen eteen. Esihenkilön tulee asettaa itselleen samat vaatimukset kuin työntekijöilleen. (Viitala 2008, 324.)

Mahdollisesti tärkein työkalu esihenkilöille heidän johtamistyössään on heidän oma persoonansa. Kun esihenkilöllä on tarpeeksi voimavaroja työhönsä, hän pystyy paremmin vaikuttamaan suotuisaan työilmapiiriin. Vastaavasti esihenkilön positiivinen itsetuntemus edistää luottamuksellisen työilmapiirin syntymistä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että esihenkilöiden ei tarvitse hallita kaikkea ja olla ammatillisesti mielen ja käyttäytymisen asiantuntija. On tärkeää tunnustaa,

ettei tiedä kaikkea, ja olla aina valmis kuuntelemaan. (Juuti & Vuorela 2015, 145–146.)

2.4 Vuorovaikutus kehityskeskusteluissa

Sosiaaliset- ja työyhteisötaidot sekä yleisesti kyky tulla toimeen muiden kanssa korostuvat vuorovaikutustaitoja käsiteltäessä. Vuorovaikutustaidot kattavat myös yhteistyötaidot, hyvän käytöksen, vuorovaikutteisen viestinnän ja suvaitsevaisuuden. Työyhteisöissä vuorovaikutus on sujuvaa, kun jokaisella on mahdollisuus puhua ja tulla kuulluksi. (Kuusela 2013, 41–42.)

Kahdenkeskiset keskustelut tuovat esiin tarpeen tulla kuulluksi ja nähdyksi, ei pelkästään työntekijän roolissa vaan myös ihmisenä. Esihenkilön antama kahdenkeskinen aika voidaan kokea siis kiinnostuksen osoituksena. Esihenkilöiden tuleekin hyödyntää kehityskeskustelut sekä johtamisen että luottamuksen vahvistamiseksi. (Kuusela 2013, 36.) Esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta parannetaan kehittämällä yhdessä luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus. Tämä parantaa motivaatiota, oppimista kuin myös työssä jaksamista. Tämän päivän organisaatiot tarvitsevat vuorovaikutuksen tukemista, jota kutsutaan kehittävaksi tai kasvua edistäväksi vuorovaikutukseksi. Kehittävä vuorovaikutus tarvitsee esihenkilön ja työntekijän välisen keskinäisen riippuvuuden (sitoutuneisuus), molemminpuolisuuden (hyöty yhdessä toimimisesta) ja vastavuoroisuuden. (Autio ym 2011, 30.)

Kehityskeskustelut voidaan kokea joskus pinnallisiksi keskusteluiksi. Tämä johtuu usein juuri siitä, ettei haluta ymmärtää välttämättä toisen näkökulmaa ja odotetaan toiselta vain tietynlaista toimintaa. Työntekijä on usein vaatimusten kohteena, jolloin keskustelua leimaa oman toiminnan puolustaminen. Asioista ei tällöin uskalleta puhua suoraan. Pinnallisille kehityskeskusteluille on ominaista luottamattomuus- ja epäilypuheet, eikä tällöin kasvua edistävää vuorovaikutusta synny. (Autio ym 2011, 32.) Myös yksiköissä, joissa vuorovaikutteisuus on arjessa vähäistä, voi itse kehityskeskustelutilanteisiin syntyä niin suuret odotukset, että keskustelun onnistuminen on mahdotonta. Arjen vuorovaikutteisuus

vaikuttaa vääjäämättä kehityskeskustelujen onnistumiseen. (Aarnikoivu 2023, 141.) Kehityskeskustelujen onnistumiseen ja odotuksiin vaikuttaa myös aiemmat kokemukset. Negatiiviset kokemukset aiheuttavat epäilyjä ja mahdollisesti tietynlaista testaamista siitä, kuinka keskustelun tuloksiin suhtaudutaan. Nämä negatiiviset asiat organisaatioissa voivat levitä huhuina aiheuttaen laajalle ulottuvia vaikutuksia. (Valpola 2000, 166.)

Vuorovaikutukseen kuuluu myös kyky kuunnella, kunnioittaa ja huomioida toista henkilöä. On taitoa vaativaa ohjata toisen henkilön sanomaa viestiä. Onnistuttuun siinä, esihenkilö voi kuulla työntekijän sanomana juuri ne asiat, mitä hän itse olisi ajatellut sanovansa. On tärkeää, että asioista kyettäisiin puhumaan rakentavasti yhteisiä päämääriä tavoitellen. (Törmälä ym. 2015, 105.) Jotta pääsimme ymmärtämään toista, tarvitsemme siis kuuntelemisen taitoa. On osattava vastaanottaa toisen sanat ja kuunnella viesti ilman arvostelua. Tällaisissa tilanteissa voi syventää omaa ymmärrystä. Reagoinnin sijaan tulisi osata reflektoida. (Autio ym 2011, 32.) Reflektointi on omien kokemusten tietoista ajattelua. Omia tunteita ja ajatuksia tarkastelemalla syvennetään omaa oppimista. (Autio ym. 2011, 65.) Vaikkakin kehityskeskustelut ovat ajatusten vaihtoa työntekijän ja esihenkilön välillä, niin ennen kaikkea ne ovat siis toisen ihmisen kuuntelemista. On tärkeää muistaa, että esihenkilöt voivat rohkaista työntekijöitä puhumaan enemmän. Keskeistä on positiivinen suhtautuminen työntekijän esittämiin asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, 99.)

Vuorovaikutuksen kannalta tärkein taito on osata esittää avoimia kysymyksiä. Tällöin työntekijän tulee vastata omin sanoin kysymyksiin. ”Kyllä tai ei” -vastauksia ei siis voi avoimiin kysymyksiin käyttää. Avointen kysymysten tekemistä voi harjoittaa vaikkapa esihenkilökoulutuksissa. Myös laatujohtamiseen käytetyt kysymykset, kuten esimerkiksi: Kuinka asiaa voisi parantaa? - ohjaavat avointen kysymysten ohella keskustelua kohtia ongelman ratkaisua. Avoimia kysymyksiä voi ryhmitellä eri tavoin. On olemassa selventäviä kysymyksiä, kuten esimerkiksi: Kuinka työt ovat mielestäsi sujuneet? Avaavat kysymykset kysyvät: Kuinka työntekijä ratkaisisi asian ilman rajoitteita tai mitä vaihtoehtoja hänellä olisi mielessään? Prosessikysymyksillä pyritään suoraan saamaan vastaukset esimerkiksi siihen, mitä työntekijä haluaa saavuttaa tältä keskustelulta tai

millaista apua hän kokee tarvitsevansa esihenkilöltä? On olemassa myös testaavia kysymyksiä, jolla työntekijä joutuu itse pohtimaan työn mahdollisuuksia ja uhkia. Kysymysesimerkkejä voisi olla esimerkiksi: Kuinka työntekijä voisi itse vaikuttaa asiaan? Mitä työntekijä tekisi, että muutkin tiimiläiset sitoutuisivat asiaan tai mikä jossain asiassa tulisi olemaan vaikeinta? (Valpola 2000, 175–176.)

Vuorovaikutus on hyvin kokonaisvaltaista, johon vaikuttaa sanojemme lisäksi myös viestintätapamme. Huomion kiinnittäminen toisaalle, puhumattomuus ja poistuminen tilanteesta ovat hyvin selkeitä viestiä, joihin ei sanoja tarvita. Vuorovaikutusta parantaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitä ja miten sanoo, sekä viestinnän laatuun. Keskusteluissa on myös tarpeen kiinnittää huomio äänenkäyttöön sekä puhumalla samalla vahvuudella ja saman rytmisesti. Myös eleet ja liikehdintä ovat huomionarvoisia asioita. Keskustelujen aikana ei siis kannata katsella kelloa tai käsitellä työpapereita. Huomioitavaa on myös, että meillä jokaisella on omat tapamme puhua ja oma käsitteistö, joita käytämme. Sanat voidaan kokea eri tavoin. Epäselvyyttä voi tuoda esimerkiksi adjektiiviset sanat kuten paljon, aina, usein ja hurjasti, joiden tarkoitus toiselle voi olla hyvin erilainen kuin toiselle. Näitä väärinkäsityksiä vähentämään monet yritykset käyttävätkin numerollisia mittareita. Tärkeintä vuorovaikutuksessa on kuitenkin luottamuksen saavuttaminen. Yhteinen vuorovaikutus tulee luonnostaan, kun luottamus on saavutettu ja keskitytään itse keskusteluun. Luottamuksellisuutta parantamaan tulisi esihenkilön osoittaa empaattisuutta ja aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan. (Valpola 2000, 167–169.) Vaikkakin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa voi ilmetä väärinkäsityksiä, se kuitenkin tukee yhdessä tekemistä ja siinä onnistumista. Mahdolliset ongelmatilanteet on helpompi selvittää, kun vuorovaikutuksessa ovat mukana ihmiset, omine persoonineen ja toimintatapoineen. (Törmälä ym. 2015, 110.)

Taitoa keskittyä juuri sen hetkiseen tilanteeseen ja ihmiseen kutsutaan läsnä olevaksi vuorovaikutukseksi. Tällainen työskentelyilmapiiri edistää luovuutta, positiivisuutta ja myönteisiä ihmissuhteita, jossa mahdollistuu koko työyhteisön kehittyminen. Läsnä olevassa vuorovaikutuksessa työntekijät kokevat tulleen arvostetuiksi ja heidän ideansa otetaan huomioon kehittäessä organisaation toimintoja. (Salmimies & Ruutu 2013, 114). Kiire on pahin vihollinen läsnä olevalle

vuorovaikutukselle. Ajatukset harhailevat ja useita työtehtäviä on kesken. Tätä vuorovaikutuksen taitoa ja rauhoittumista voi kuitenkin harjoitella ihan niin kuin mitä tahansa muuta taitoa. Vain läsnä oleva esihenkilö näkee, kuinka työntekijä ja koko työyhteisö voi. (Kuusela 2013, 130.)

2.5 Keskusteleva johtaminen

Organisaatioihin on ajan myötä syntynyt tiettyjä vuorovaikutukseen liittyviä tapoja. Tätä kutsutaan organisaation keskustelukulttuuriksi. Keskustelevalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että se voimistaa hyvän vuorovaikutuksen tärkeyttä organisaatioissa. (Autio ym. 2011, 167.) Se on yhteistä toimintaa, jossa korostuu toisen osapuolen asiantuntemuksen kunnioitus, arvostus ja hyväksyvä vuorovaikutus (Autio ym. 2011, 61). Keskusteleva johtaminen on organisaatioiden hyvinvoinnin keskeisimpiä tekijöitä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että keskusteltavaa johtamistyyliä käyttävät esihenkilöt luovat organisaatioissa avoimuutta, luottamusta, arvostusta ja yhteisöllisyyden ilmapiiriä. Keskustelevan johtamistyylin yksi keskeisimmistä työvälineistä ovat kehityskeskustelut. (Juuti & Vuorela 2015, 95.) ”Mitä enemmän työyhteisössä on tapana puhua onnistumisista ja kunkin yksilöllisistä taidoista, sitä helpompi niiden varaan on rakentaa uutta ja laajentaa osaamista uusille ja luoville alueille” (Salmimies & Ruutu 2013, 231).

Vallalla oleva johtamisnäkemys korostaa sosiaalisten prosessien tärkeyttä. Asiaa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Perinteisessä näkökulmassa korostuu yksilökeskeisyys. Organisaatioiden toiminta koostuu yksilöiden toiminnasta ja ajattelusta. Tässä näkökulmassa yksilöt ajattelevat organisaatioiden tilanteita itsenäisesti. Suhteistettu näkökulma perustuu ihmisten välisiin suhteisiin. Tässä näkökulmassa organisaatioiden koetaan olevan alati muuttuvien suhteiden vuorovaikutusjärjestelmä. Johtaminen koetaan prosessina, johon koko henkilöstö voi vaikuttaa. Näkökulmat poikkeavat toisistaan ja se, millaisen katsontakannan esihenkilö omaksuu, vaikuttaa kehityskeskustelujen rooliin ja merkitykseen. (Autio ym. 2011, 63–54.)

On huomioitavaa, että kehittyäkseen työyhteisöt tarvitsevat sen, että ihmiset omaksuvat itsensä johtamisen periaatteita. Askel kohti keskustelevaa organisaatiota lähtee siis esihenkilöstä itsestään. (Autio ym. 2011, 65). Itsensä johtamiseen kuuluu kyky arvioida omaa nykytilannetta ja tulevaisuuden tavoitteita sekä pohtia työn merkityksellisyyttä. On tärkeää osata tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Itseään johtava esihenkilö havainnoi itsessään näitä asioita ja vaikuttaa omaan toimintaansa siten, että saavuttaa omat halutut päämäärät. (Aarnikoivu 2023, 57.) Itsensä johtamiseen liittyvien asioiden pohdinnassa auttaa reflektointi. On tärkeää käsitellä kokemuksista syntyvät tunteet ja ymmärtää, että elämme jatkuvassa oppimisprosessissa. (Autio ym. 2011, 63–54.) Reflektoinnin sanotaankin olevan jatkuvaa keskustelua itsensä kanssa. Se auttaa ymmärtämään miten ja miksi tulisi toimia missäkin tilanteessa. (Aarnikoivu 2023, 58.)

Keskusteleva johtaminen kytkeytyy organisaatioiden johtamisjärjestelmään, joka on yleisesti hoidettu juuri kehityskeskustelujen avulla. Tämän vuoksi on erityistä korostaa kehityskeskustelujen tärkeyttä. Kehityskeskusteluilla pyritään henkilöstö liittämään organisaatioiden strategioihin. Ne linkittyvät moniin henkilöstöjohtamisen eri muotoihin, kuten esimerkiksi osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että edes paras johtamisjärjestelmä ei voi luoda keskustelevaa johtamista. Se syntyy silloin, kun organisaation päämääriin sitoutunut henkilöstö ottaa vastuulleen organisaation strategian toteutumisen. Esihenkilön tulee mahdollistaa omalla esimerkkitoiminnallaan henkilöstön toimiminen itsenäisesti myös niissä asioissa, jotka ovat perinteisesti esihenkilön vastuita. Laadukkaat kehityskeskustelut voivat edesauttaa todellisen johtajuuden syntymistä. Kehityskeskustelun pääpaino tulee olla siinä, mitä hyvää niin organisaatio kuin myös kukin henkilöstön jäsenistä voi työpanoksellaan tuottaa asiakkaille ja yhteiskunnalle. Kehityskeskustelut tulisikin nähdä tilaisuuksina, jossa molemmat osapuolet pohtivat sitä, kuinka työpanoksella voidaan tuottaa laadukasta palvelua asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tällä tavoin kehityskeskusteluissa tulisi huomioida olennaiset toimintaan liittyvät asiat. (Autio ym. 2011, 69–70.)

2.6 Valmentava johtaminen

Tämän päivän työelämän haasteet ovat vaikuttaneet siihen, että esihenkilöiden on täytynyt ja täytyy muovata johtamiskäytäntöjään. Johtamisen tulee olla kehittävä, tavoitehakuista ja yksilöt huomioon ottavaa. Työmaailmassa ei pidä mennä enää esihenkilö edellä eteenpäin. Henkilöstöön tulee panostaa ja esihenkilön tehtävä on tukea työntekijöitään siinä, että he menestyvät omissa rooleissaan. Tätä kutsutaan valmentavaksi johtamiseksi. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 302.) Valmentava esihenkilö on mahdollistaja, sparraaja ja kannustaja. Valmentavan esihenkilön tulee edellyttää itsenäistä päätöksentekoa ja tukea työntekijöitä heidän omassa ajattelutyössään. Valmentava esihenkilö neuvoo kysymysten avulla kiitosta unohtamatta. (Soback 2021, 112.)

Valmentavat esihenkilöt ovat tunnistettavissa siitä, että he huolehtivat oppimista tukevan ilmapiirin kehittamisestä ja heidän oma otteensa työhön on esimerkillinen. Heillä on taito hoitaa osaamisen kehittämistä siten, että työntekijät tunnistavat esihenkilöissään tämän toimeliaisuuden. Valmentavien esihenkilöiden työssä painottuu yksikköä koskeva kehittämissyrkimys sekä sen tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien selkeyttäminen. He toimivat aktiivisen keskustelun luojina ja ovat organisaatioiden suunnannäyttäjiä. Valmentavat esihenkilöt antavat suurta arvoa työntekijöiden mielipiteille. Heidän työotteensa edistää niin luottamuksen, avoimen keskustelun kuin ilmapiirin syntymistä organisaatioissa. (Viitala 2008, 326.)

Valmentavat esihenkilöt tukevat työntekijöitään heidän työsuorituksissaan ja toimintatapojen kehittämisessä. He arvioivat työntekijöiden toimintaa ja antavat hyvää palautetta hyvistä suorituksista. Jokaisen työyksikön jäsenen kehittämisestä huolehtiminen on valmentavan esihenkilön yksi tärkeimmistä ominaispiirteistä. Kehityskeskustelujen avulla valmentavat esihenkilöt edistävät tätä toimintaa, samalla suunnitellen kunkin työntekijän osaamisen kehittämisen tapoja. Valmentavan esihenkilön rooli keskittyy siis koko organisaation ja työyksikön jäsenten oppimisprosesseihin. He ottavat vastuuta tavoitteiden selkiyttämisestä ja osallistavat kehittämisen avuksi työyksikön jäsenet. Valmentavat esihenkilöt ottavat vastuun myös oman ammattitaitonsa kehittämisestä, ovat innostuneita

organisaation aktiiveja ja sitoutuneita muutoksiin, jotka mahdollistetaan yhdessä tekemällä. (Viitala 2008, 327.)

Luottamuksen rooli valmentavassa johtajuudessa on suuri, minkä saavuttaminen takaa turvallisen ja kannustavan ilmapiirin. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen kautta ja on johtamisen perusedellytys. Esihenkilötoiminnassa oikeudenmukaisuus ja esihenkilön ennakoitavissa oleva käytös auttavat luottamuksen rakentamisessa. Esihenkilöiden luottaessa työntekijöihinsä kontrollin tarve vähenee. Luottamuksen saavuttamisen jälkeen, avoin viestintä mahdollistaa erilaisien mahdollisuuksien tarkastelun toiminnan kehittämiseksi. Valmentava johtajuus vaatii ongelmanratkaisukykyä ja vastuuttamista, asioiden edistyksellistä seuranta unohtamatta. (Salmimies & Ruutu 2013, 87–88.)

Valmentava johtajuus edellyttää myös empatiakykyä ja kykyä asettautua toisen asemaan. Vuorovaikutuksen ja aktiivisen kuuntelun rooli on merkittävä. (Salmimies & Ruutu 2013, 87.) ”Aktiivinen kuunteleminen tarkoittaa sitä, että henkilö on kuullut ja ymmärtänyt, mitä toinen on sanonut, ja että viestin kertojalle on jäänyt miellyttävä tunne kuulluksi tulemisesta” (Salmimies & Ruutu 2013, 106). Esihenkilöt saavat sen, mistä luopuvat. Jos osaa luopua vallasta, saa arvovaltaa. Jos luovutaan tarkasta henkilöstön ohjaamisesta, saat tilalle omatoimiset ja itseohjautuvat alaiset. (Autio ym 2011, 92.)

2.7 Palaute

Valmentavana esihenkilönä onnistumisen edellytys on taito antaa palautetta. Palaute auttaa työntekijöitä tunnistamaan heidän vahvuuksiaan ja kehittämisen kohteita sekä vahvistaa heidän itsetuntemuksensa kehitystä. Palaute on tuki kehittymiselle ja sen myötä onnistutaan arvioimaan paremmin omaa toimintaa. (Aarnikoivu 2023, 110.) Tärkeää on, ettei virheistä pidä rangaista, koska tällöin menetetään oppimisen mahdollisuus. Esihenkilön oma tunnetila tulisi jäähdyttää ennen palautteen antamista sellaiseksi, että palaute on asiallista. Hienoista onnistumisista kunnon tuuletus sen sijaan on välillä voimaannuttavaa. (Viitala 2008, 311.) On huomioitavaa, että osa työntekijöistä voi pitää

kehityskeskusteluja mahdollisuutena saada esihenkilöltä palautetta hänen tekevästä työstään. Näin varsinkin tilanteissa, joissa työntekijä saa harvakseltaan kiitosta työstään. (Marquis & Huston 2021, 665.)

Palautteen antamisessa tulisi huomioida esihenkilön rooli työntekijää kohtaan ohjaavana ja rohkaisevana. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta esihenkilön yksinpuhelua. Työntekijän tulee voida kertoa omat mielipiteensä ja se tulee esihenkilön huomioida. Palautteen antamisen tarkoitus on auttaa työntekijää onnistumaan paremmin työssään, mille koko esihenkilötyö perustuu. (Kuusela 2013, 90.)

Arvioitaessa työntekijän työssä suoriutumista tulisi esihenkilöllä olla kerättynä arvioinnin tueksi tietoa. Esihenkilön tulisi myös antaa työntekijälle itselleen mahdollisuus arvioida omaa työssä suoriutumistaan ja antaa oma mielipide asiaan. Tämän jälkeen tulisi yhdessä keskustella ja luoda yhteinen ymmärrys työskentelystä ja mahdollisista toimenpiteistä työssä suoriutumisen tueksi. (Aarnikoivu 2023, 110.)

Kehityskeskustelut ovat myös tärkeä tilaisuus saada palautetta esihenkilöiden omaa johtamistyötä varten. Tämä edellyttää kuitenkin avointa vuorovaikutusta ja esihenkilön kykyä ottaa vastaan mahdollisesti myös kriittistä palautetta. (Meretniemi 2012, 25.) Esihenkilöillä voi olla vaikeutta esittää kehityskeskusteluissa kysymyksiä heidän omasta esihenkilötyöstään. Esimerkkinä kaikessa yksinkertaisuudessaan palautetta voi kysyä: Mitä minun esihenkilönä toivoisit tekevän enemmän, mitä et koe tarpeellisenä ja minkälaista toimintaa toivoisit jatkossa enemmän? Nämä antavatkin jo hyvän kokonaiskuvan esihenkilötyöstä. Tällä tavoin saadaan myös arvokkaita neuvoja siihen, pitäisikö esihenkilön omaa käyttäytymistä, ajankäyttöä tai tehtävien priorisointia muuttaa jollain tavoin. (Valpola 2000, 179.)

Palautteen merkitys osaamisen kehittämisessä on merkittävä. Sen avulla esihenkilö pystyy ohjaamaan henkilöstöään kohti haluttua päämäärää. Rakentavassa palautteessa olisi hyvä muistaa kaksi hyvin yksinkertaista seikkaa: täytyy uskaltaa ottaa asiat puheeksi sekä katsoa, että ne on ymmärretty oikealla

tavalla. Työntekijät arvostavat niitä esihenkilöitä, jotka luovat heille mahdollisuuden kehittyä. (Kupias ym 2014, 252–253.)

2.8 Ikäjohtaminen

Ikä tuo esiin erilaisuutta niin kokemuksiin, terveyteen kuin toimintakykyyn. Tämä erilaisuuden huomioiminen niin johtamistyyliessä kuin esihenkilötyön eri menetelmissä, on ikäjohtamista. Ikäjohtaminen tunnistaa erilaiset vahvuudet ja hyödyntää niitä esihenkilötyössä ja kehittämisessä. (Kiviranta 2010, 13.) Työn vaatimusten kasvaessa, työroolit korostuvat ja työntekijöiltä vaaditaan koko ajan enemmän. Nuorten työntekijöiden elämässä korostuvat voimakkaasti perheen perustamiseen liittyvät asiat. Keski-ikäiset panostavat enemmän työuraan, kun lapset ovat jo saattaneet lähteä pois kotoa. Tällöin rinnalle voi kuitenkin tulla esimerkiksi huolet omista vanhemmista. Hiukan enemmän ikää karttuneilla voi olla huolta jo terveydellisistä asioista. Myös oppiminen saattaa tuntua vaikeamalta kuin nuorempana. Jatkuvat muutokset ja uuden oppiminen voivat aiheuttaa uupumusta. (Kiviranta 2010, 108–109.) Nämä erilaiset elämäntilanteet eri-ikäisissä voivat vaikuttaa työelämässä siihen, ettei aina jaksakaan tehdä parastaan. Toimiva esihenkilö-alaisuhde voi kasvaa merkitykselliseksi näissä tilanteissa. Esihenkilöiden tulisi miettiä yhdessä työntekijän kanssa juuri sen hetkisen elämäntilannetta ja voimavaroja sekä tarvittaessa muokata työroolia niiden mukaan. (Kiviranta 2010, 110–111.)

Iäkkäämmän henkilöstön vahvuutena on taito yhdistellä eri tietoja sekä hahmottaa asioita kokonaisvaltaisesti. He ovat myös työnantajalleen uskollisia ja sitoutuneita työhönsä. Nuoremman henkilöstön vahvuutena on puolestaan innostus, rohkeus, hyvät tekniset taidot sekä fyysinen toimintakyky raskaisiin työtehtäviin. Organisaatio pystyy paremmin toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä, kun yhdistää nämä iäkkäämmän ja nuoremman henkilöstön vahvuudet toisiinsa. Avainasemassa tässä on esihenkilöiden rinnalla voimakkaasti organisaation henkilöstöhallinto. Henkilöstöhallinnon tulisi saada esihenkilöt huomioimaan nämä vahvuudet, joita eri-ikäiset tuovat organisaatioon. Esihenkilöiden tulisi tukea iäkkäämmän henkilöstön työmotivaatiota nuoremman henkilöstön piirteitä

unohtamatta. Tärkeää olisi myös kiinnittää huomiota osaamisen ja kokemuksen jakamiseen eri-ikäisten työntekijöiden kesken. (Joki 2024, 164.)

Toimintakyky muodostuu psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä toimintakyvystä. Nämä osa-alueet kehittyvät eri tavoin iän mukaan. Todetaan kuitenkin, että toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaikuttaa suuresti myös ihmisten omat kokemukset ja ajatukset. (Kiviranta 2010, 18.) Jos ihminen kokee voivansa vaikuttaa oman toimintakyvyn ylläpitämiseen, se myös kehittyy. Toimintakyvyn eri osa-alueet ja ihmisen oma kokemus, vaikuttavat siis kaikki yhdessä siihen, minkälaiseksi ihmisen toimintakyky muodostuu. (Kiviranta 2010, 19.)

Organisaatiot voivat fyysiseen toimintakykyyn liittyen pohtia, kannustetaanko työntekijöitä huolehtimaan omasta terveydestään, ovatko ergonomia-asiat kunnossa työyksiköissä ja voidaanko työyhteisöissä muokata fyysisesti raskaita töitä tekijälle sopiviksi. Psyykkisen toimintakykyyn vaikuttaa organisaatioissa se, kuinka työyhteisöissä käydään läpi työntekijöiden kehittymistä, onko esihenkilöiden ajankäyttö sellaista, että keskusteluille on aikaa, autetaanko työntekijöitä oman osaamisen kehittämisestä sekä kannustetaanko lomien ja taukojen pitämiseen. Yhteistyön edistämisen keinot ja esimerkiksi eri-ikäisten työntekijöiden työskentely yhdessä vaikuttavat taasen organisaatioissa työntekijöiden sosiaaliseen toimintakykyyn. (Kiviranta 2010, 21–23.)

Esihenkilöiden tulisi nähdä työntekijät kokonaisvaltaisina toiminta- ja työkyvyn käyttäjinä. Liian matalat älylliset haasteet tai ylityöllistys, vaikuttavat älylliseen valmiuteen, millä on suoranainen vaikutus työpanokseen. On tärkeää myös antaa tarpeeksi aikaa työntekijöiden kehittymiselle, eikä painostaa jatkuvaa suoritamista. Esihenkilöiden tulee huomioida ikään liittyvät asiat omassa esihenkilötyössään, vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. (Kiviranta 2010, 23–24.) Kiviranta (2010) kirjassaan toteaa, että ikäkäsitykset vaihtelevat suuresti. Joukossa voi olla 60-vuotiaita, jotka ovat vielä todella rautaisessa kunnossa. Lisäksi joukkoon mahtuu myös ”kolmekymppisiä”, jotka tuntevat itsensä todella uupuneeksi sovittaessaan työn ja perhe-elämän haasteet sekä kiireet. Kun ikäjohtaminen aloitetaan varhaisessa vaiheessa, sitä suurempi hyöty on siinä, että uudet

toimintatavat ehtivät vaikuttaa. Tulisi kannustaa eri-ikäisiä tuomaan rohkeasti esiin omia vahvuuksia ja hyödyntämään niitä työelämässä. (Kiviranta 2010, 31.)

Kehityskeskusteluissa voidaan sopia työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi työn sisällöstä vastaamaan henkilön omaa senhetkistä työkuntoa. Työssä jaksamiseen liittyvät asiat tulisi olla siis osa kehityskeskusteluja ja niille pitää varata aikaa. (Autio ym. 2011, 72.) Lisäksi eri-ikäisten työntekijöiden erityistarpeita voi auttaa erilaisin työjärjestelyin. Näitä työjärjestelyjä ovat muun muassa opintovapaa, osa-aikatyö, erilaiset perhevapaat sekä työnkuvan muutos vastaamaan paremmin työntekijän senhetkistä tilannetta. (Viitala 2013, 239.)

Joensuun kaupungin vuoden 2023 henkilöstöraportissa tuli esiin vakituisen henkilöstön keski-ikä, joka on 47.6 vuotta. Keski-ikä on hiukan määrääkäsia työntekijöitä korkeampi, ja se on noussut jonkun verran aiemmista vuosista. (Joensuun kaupungin henkilöstöraportti 2023, 8.) Tämä ikäjakauma osoittaaakin, että henkilöstössä on runsaasti juuri näitä hektistä perhe-elämää eläviä sekä jo lähellä eläkeikää olevia. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää ottaa ikäjohtamiseen liittyvät asiat esiin osana kehityskeskusteluja.

Ikääntyminen ja jaksamiseen vaikuttavat asiat ovat suuri työhyvinvoinnin haaste. Olisi tärkeää pitää huolta myös ikääntyneen henkilöstön ammatillisesta koulutuksesta. Kuntapuolelle on vaikeaa saada nuorta henkilöstöä näiden ikääntyneiden rinnalle, etenkin palkkauksen vuoksi. Tämä on varsinkin pienten kuntien ongelma. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003, 58.) Ikäjohtamiseen liittyvät asiat tulee rakentaa strategisella ja järjestelmätasolla. Ylimmän johdon tulee nähdä eri-ikäisyyden merkitys työntekijöiden sitoutumiseen ja jaksamiseen liittyvissä asioissa. Esihenkilöiden ymmärrys ikäjohtamiseen liittyvistä asioista (eri-ikäisyydestä, henkilöstön tilanteesta kuin myös hiljaisen tiedon olemassaolosta) on tärkeää kehittymisen kannalta. Kehittymistä ei tapahdu, jos näitä tarpeita ei tunnisteta organisaatiossa. Tämän kehitystyön toteuttamiseksi tarvitaan tukea esimerkiksi henkilöstöpuolelta, koska esimerkiksi esihenkilöiden kiire ja rutinoituminen saattavat jättää varjoon miettiä heidän omaa osaamistaan ikään liittyvissä asioissa. (Kiviranta 2010, 72.)

Valveutuneella ikäjohtamisella on hyötyjä molemmille osapuolille. Organisaatio näinä vaikeina aikoina hyötyy suuresti siitä, että ikäjohtamisen keinoilla saataisiin vähennettyä sairauspoissaoloja ja pidennettyä ihmisen työuraa. Nämä edistävät työntekijöiden hyvinvointia työssä ja merkityksellisyyden kokemista työurien pidentyessä. On tärkeää ottaa huomioon ihmisen henkilökohtaisen elämän eri vaiheet suunnitellessa kunkin työuraa organisaatiossa. (Kiviranta 2010, 34.) Ikäjohtamisessa keskeistä on, että asioita tulee tarkastella pitkällä aikavälillä. Osaamiseen liittyvät asiat vaativat aikaa ja jo tässä ajassa työntekijät ennättävät vanheta. Ikääntyminen tulee hyväksyä ja on hyvä muistaa, että yrittäminen ja epäonnistumiset tuovat organisaatioon paljon oppia ja hyödyllistä kokemusta. (Jabe 2015, 115.)

3 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeessani oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Tällaisessa laadullisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineiston hankinta on avointa ja strukturoimatonta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut siitä, miten tutkittavat itse hahmottavat omat kokemuksensa tutkittavasta aiheesta. Keskeistä on tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus tutkimusaineiston keräämisessä. Tutkija ja tutkittava ovat tuntevia ja osallistuvia subjekteja. On tärkeää muistaa, ettei tutkija voi antaa omien ennakkoluulojen vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 13–14).

Tämä kehittämishanke käynnistyi helmikuussa 2024 toimeksiantajan edustajien kanssa kehittämistarpeiden kartoituksella. Kehityskeskustelu-aiheeseen päädyttiin, koska se oli tarpeellinen ja kehittämistarve oli ollut olemassa jo pitkään. Aloituskokouksen jälkeen laadin alustavan aikataulusuunnitelman kehittämissuunnitelman etenemisestä. Aikataulusuunnitelman jälkeen kartoitin lähdekirjallisuutta ja aloitin tietoperustaan perehtymisen. Perehdyin hieman myös aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin. Kehittämishankkeessa käytin runsaasti eri

teorialähteitä. Runsas lähdeaineisto antoi monipuolisen kuvan tähän kehittämishankkeeseen.

Todetaankin, että kirjallisuus auttaa hahmottamaan juuri sen, mikä on olennaista oman tutkimuksen kannalta. On tärkeää huomioida, minkälaisia taustoja ja menetelmiä on käytetty aiemmissa, samantapaisissa tutkimuksissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54.) ”Kirjallisuuteen tutustuminen on samalla myös omaan lähestymiseen tutustumista, kun omia ajatuksia verrataan toisten ajatuksiin” (Ojasalo ym. 2014, 54).

3.1 Käytetty kehittämismenetelmä

Tämän kehittämishankkeen tutkimusmenetelmä oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus on erinomainen lähestymistapa nimenomaan kehittämistyölle, kun halutaan saada syvällistä ymmärrystä kehittämiskohteesta, ja näin uudistaa toimintaa. Tapaustutkimus (case study) voi liittyä organisaation tiettyyn palvelun osaan, prosessiin tai tuotteeseen. Tämän tutkimuksen avulla saadaan tietoa nykytilanteesta ja se tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimukselle on ominaista saada pienemmästä kohderyhmästä selville enemmän mitä suuremmasta massasta sitäkin vähemmän. (Ojasalo ym. 2014, 52.) On huomioitavaa, että tapaustutkimus ei kuitenkaan keskity pelkästään sen hetkiseen tilanteeseen. Nykytilanteen ymmärtämistä auttaa esimerkiksi aiempien työmenetelmien tarkastelu. (Syrjälä ym. 995, 12.)

Tutkittava tapaus voi käsittää tapaustutkimuksessa ihmisryhmän, toiminnan, prosessin, maantieteelliseen alueen tai jopa yksilön. Tapaustutkimuksessa kohteen valintaan vaikuttaa työelämän kehittämistöissä aina käytännön tarve. (Ojasalo ym. 2014, 53.) Tapaustutkimuksen vahvuutena onkin, että tutkimustulos voi auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaan asiaan tai henkilöön liittyviä erityisongelmia. Nämä saattaisivat jäädä huomioimatta, jos tutkittava massa olisi suuri. Toki tapaustutkimuksen tutkittavien määrän vuoksi, sen tuoma informaatiota ei voida kuitenkaan yleistää. (Hakala 2024, 91–92.) Tapaustutkimuksen perustana onkin yksilöiden (haastateltujen) kyky kuvata ja tulkita

tarkasteltavaa asiaa eri näkökulmista. Se on hyvin kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksen aineisto kerätään tutkijan ja tutkittavan luottamuksellisessa vuorovaikutustilanteessa. (Syrjälä ym. 1995, 13–14.)

Tapaustutkimuksen avulla saadaan vastaukset kysymyksiin, miten ja miksi? Kehittämistyön tarkoitus on tapaustutkimuksen avulla tuottaa organisaatiolle uutta tietoa, esimerkiksi uuden menetelmän tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 53.) On olennaista, että tapaustutkimuksessa ei lähdetä liikkeelle yleisistä teorioista vaan itse tutkittavasta tapauksesta. Tietous siitä, minkälaisia aiempia tutkimuksia ja tietoutta tutkittavasta kohteesta on, auttaa oman kehittämistyön määrittelemisessä. Kirjallisuudessa todetaan, että usein aiheeseen tulee perehtyä, ennen kuin osaa sanoa, mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tapaustutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu alustavan kehittämishankkeen nimeäminen. Tämän jälkeen perehdytään aiheeseen niin teoriassa kuin käytännössä, mikä täsmentää kehittämisen kohdetta. Kolmantena vaiheena on empiirisen aineiston keruu eri menetelmiä käyttäen, jonka jälkeen saadaan selville kehittämisehdotukset. (Ojasalo ym. 2014, 54.) Tapaustutkimukseen liittyy myös sen arvosidonnaisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu prosessiin koko hänen omalla persoonallaan, jolloin hänen arvonsa vaikuttavat näkemykseen tutkittavasta asiasta. (Syrjälä ym. 1995, 15.)

3.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmä

Tapaustutkimus on mahdollista tehdä määrällisin kuin myös laadullisia menetelmiä käyttäen tai niitä jopa yhdistelemällä. Tapaustutkimuksien tiedonkeruumenetelminä käytetään usein haastatteluja, koska tutkimus kytkeytyy usein ihmisten toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Haastattelut voivat olla teema-, avoin tai ryhmähaastatteluja. Haastattelujen hyötyjä ovat joustavuus ja se, että niitä voidaan soveltaa eri tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Tutkimusmenetelmänä tässä kehittämishankkeessa käytettiin teemahaastattelua, joka on siis laadullisen tutkimuksen keskeisin aineistonkeruumenetelmä.

Teemahaastattelu on välimuoto avoimelle ja lomakehaastattelulle. Tälle haastattelulle on ominaista se, ettei tarkkaa muotoa ja järjestystä ole kysymyksille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Teemahaastattelua nimitetään myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Siinä kerätään tutkimusongelmasta keskeiset teemat, joita haastattelussa tulee käsitellä tiedon saavuttamiseksi. Teemahaastattelujen tavoitteena on se, että haastateltavat saavat annettua tutkijalle oman näkemyksensä asiasta, ja nämä teemat käsitellään vastaajan kannalta sopivassa järjestyksessä. (Vilka, 2015, 124.) Haastattelujen luottamuksellisuudesta tulee huolehtia. Yksittäisiä haastateltuja ei saa tunnistaa, koska analyysi pohjautuu juuri näihin yksittäisiin kokemuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 22.)

Haastattelututkimuksen hyötyihin kuuluu se, että haastattelija voi palata tarkentamaan annettuja vastauksia ja saada siten yksityiskohtaisempaa ja syvempää tietoutta tutkittavasta asiasta. Haastatteluissa pystytään myös motivoimaan vastaajat paremmin antamaan vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36–37.) Lisäksi hyötyinä tuodaan esiin nopeasti hyvin syvällisenkin tiedon saaminen tutkittavasta kohteesta. Haastattelututkimusten tarkoituksena onkin asioiden syventäminen. On huomioitavaa, että haastattelu voidaan ja joskus jopa kannattaakin yhdistää myös johonkin toiseen kehittämistyön menetelmään. Näin ollen kaksikin eri menetelmää voivat tukea ja täydentää toisiaan erinomaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Muutama vuosi sitten koronaviruspandemia muutti tutkimusmenetelmätapoja. Haastatteluissa ruvettiin käyttämään yhä enemmän sen digitaalisia muotoja. Tämä tuotti teknisiä haasteita, esimerkiksi kameroiden käytön suhteen. Tutkijat ovat olleet kuitenkin sitä mieltä, että tällaisista laatuun tai tekniikkaan liittyvistä ongelmista huolimatta videohaastattelut ovat yhtä tehokkaita kuin henkilökohtaisesti tehdyt haastattelut. Videohaastattelut edellyttävät erilaista valmistautumista ja teknisten laitteiden toimivuuden varmistamista. (Thunberg & Arnell 2022.)

Tämän kehittämishankkeen haastattelurungon (liite 1) laadin loppukesästä 2024, kun teoriaosuus oli jo melko valmis. Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista haastattelurunko hyväksyttiin myös toimeksiantajalla heidän

mielipiteensä huomioiden. Haastatteluissa tarkoituksena oli saada vapaiden keskustelutilanteiden myötä syvempää tietoa haastateltavien kehityskeskusteluihin liittyvistä kokemuksista, ongelmista ja toiveista. Haastattelin kuusi esihenkilöä Joensuun kaupungin eri hallinnonaloilta, keskisuurista työyksiköistä. Valitsin itse haastateltavat, joten saatuihin tuloksiin ei voitu otannalla vaikuttaa. Jotta haastatteluista saatiin aikaan luottamuksellisia keskusteluja, haastatteleman esihenkilöt ovat ja pysyvät vain omassa tiedossani. Haastattelut aloitin 28.10.2024. Kaikki kuusi haastattelua tehtiin reilun kuukauden sisällä. Haastattelut suoritin niin henkilökohtaisissa tapaamisissa kuin myös Teamsin välityksellä. Haastatteluista muodostui onnistuneita keskusteluhetkiä ja osa haastateltavista osoittautui merkittäviksi tietolähteiksi.

3.3 Aineiston käsittely

Haastattelujen kesto vaihtelee tilanteesta ja tutkimuksesta riippuen ja on suotavaa, että haastattelut nauhoitetaan. Tällöin haastattelija pystyy vapautuneemmin havainnoimaan itse haastattelutilannetta. Tallenteen avulla haastattelija voi myös jälkeempään useamman kerran varmistua asioiden oikeaksi tulkitsemisestä. Niin nauhoitteisiin kuin myös mahdolliseen kuvaukseen tulee aina muistaa pyytää lupa. Haastattelujen jälkeen aineistot litteroidaan eli auki kirjoitetaan. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Nykyisin ei ole olemassa tarkkaa ohjetta siitä, kuinka tarkka litteroinnin tulee olla. Yleisohjeena pidetään aineiston analysoimisessa kuitenkin sitä, että analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2009, 222–223.) Kun aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon, tutkija tekee jo tässä vaiheessa alustavaa analyysiä. Aikataulusuunnittelussa tämä kannattaa huomioida, koska tekstinkäsittely vie paljon aikaa. Kokeneelta kirjoittajaltakin voi kulua tunnin haastattelun purkamiseen aikaa jopa kahdeksan tuntia. (Kylmä & Juvakka 2007, 65.)

Omassa tutkimuksessani käytin aineiston keruun apuna nauhuria, ja nauhoitetut keskustelut litteroin. Sovitin aina yhdelle viikolle kaksi haastattelua siten, että niiden väliin jäi useampi välipäivä. Tämä johtui siitä, että litterointiin kului tosiaan useita tunteja, vaikka en kokenut tarpeelliseksi sitä tehdä aivan sanatarkasti.

Pidin hyödyllisenä haastattelujen litterointia ennen seuraavan keskustelun aloittamista, koska keskustelutilaisuus oli tuolloin vielä hyvin muistissa. Näin sain myös varmistettua itselleni käsityksen haastattelussa esiin tulleista pääkohdista.

Aineiston virallinen analysoiminen alkaa sen toistuvalla lukemisella, jonka jälkeen materiaali luokitellaan ja pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemoittelussa analysoidaan aineistossa esiintyviä asioita, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Haastatteluaineistosta löytyvien säännönmukaisuuksien vertailu toisiinsa on yhteyksien tarkastelua ja ilman tätä analyysi voi jäädä pintapuoliseksi. Yhteyksiä tarkasteltaessa voi käyttää monia eri tapoja. Tyypittelyssä analysoidaan ilmiöitä ja ryhmittely pyritään tekemään yhteisten piirteiden perusteella. Ääriyhmittelyssä pyritään löytämään haastateltavien vastauksista vastakohtia. Yksi tapa analysoida haastatteluaineistoa on myös etsiä esiin tulleista asioista ilmiöitä. Pelkästään säännönmukaisuuksien etsiminen ei ole riittävää ja se voi antaa puutteellisen kuvauksen tutkitavasta asiasta. (Ojasalo ym. 2014, 111)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto jaetaan ensin osiin ja samankaltaiset osat yhdistetään sisällön perusteella. Tämän jälkeen aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimuksen tavoitteita. Oleellista on aineiston tiivistäminen, sillä analyysin avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa asiaa ytimekkäästi. Osa tutkijoista onkin jakaneet nämä vaiheet analyysi- ja tulkintavaiheiksi. Analyysivaiheessa aineisto puretaan osiin ja tulkintavaiheessa nämä osat yhdistetään uudeksi synteetiksi. Tällaisessa sisällönanalyysissä on keskeistä siis se, että aineisto itse kertoo tarinansa tarkasteltavasta asiasta. (Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

Aineiston analysoinnin voidaan sanoa olevan prosessi, jossa aineistoa tarkastellaan ja tulkitaan, jotta siitä voi löytää tutkimuskohteen kehittämisen kannalta olennaisia asioita. Prosessiin kuuluu juuri aineiston lukeminen useaan kertaan, luokittelu ja yhteyksien etsiminen liittyen käytettyyn teoriaan. Analyysiä tarkasteltaessa etsin samankaltaisuuksia. Samalla nousi esiin myös vastaukset, jotka olivat vastakohtia tyypillisille vastauksille. Tämä litteroidun aineiston ryhmittely haastattelu-teemojen mukaan auttoi haastatteluaineiston jäsentämisessä ja

hahmottamaan tutkimuksen kannalta olevia keskeisiä asioita. Teemoittelu mahdollisti myös haastateltavien vastausten vertailun. Tulosten raportointivaiheessa pyrin kirjoittamaan mahdollisimman selkeästi haastattelussa esiin tulleet asiat ja käytin jonkin verran suoria lainauksia haastatteluista, tukemaan tehtyjä johtopäätöksiä. Aineistoa analysoitaessa huomasin, että tutkimuksen teoriaosuus tuki haastatteluista saamaani tietoutta ja teemahaastattelun perusteella saatiin syvällistä tietoa kehityskeskustelun nykytilanteesta ja haasteista. Haastattelujen ansiosta saatiin näkökulmia uuteen kehityskeskustelumallipohjaan sekä myös tietoa koulutustarpeista.

3.4 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Tällaisissa kehittämishankkeissa luotettavuus on yksi tärkeä osa tutkimuksen arviointia. Luotettavuuden arvioinnin kohdalla puhutaan useasti käsitteistä reliabiliteetti ja validiteetti. Näistä käsitteistä on kuitenkin tullut kritiikkiä laadullisen tutkimuksen piirissä, koska termit ovat saaneet alkunsa määrällisen tutkimuksen tarpeista. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 136.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmä on luotettava mittari juuri sitä tarkoitusta varten, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tässä kehittämistyössä käytettiin kaikilla haastatelluilla samaa haastattelun teemarunkoa. Haastateltavat olivat melko suurten yksiköiden esihenkilöjä, joten näin varmistettiin kokemus kehityskeskusteluista.

On huomioitavaa, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi voi olla monimutkaista. Tutkimuksissa tulee kunnioittaa yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti muun muassa tutkittavien (haastateltujen) yksityisyyttä, ihmisarvoa, itsemääräämis- ja muita oikeuksia. Tulee välttää myös sitä, ettei aiheuta tutkittaville tai muille tutkimukseen liittyville kohteille merkittäviä vahinkoja tai riskejä. Vahingon välttämisen perustana on kaikkien tutkimukseen osallistuvien tasa-arvoinen kohtelu. Tieto, joka saadaan tutkittavilta, on arvokasta. Vaikka tutkija ei olisi samaa mieltä tutkittavien kanssa, se ei saa vaikuttaa tulkintoihin. Tutkimuksen eettisyyteen ja arvoihin kuuluu juuri pyrkiä tuottamaan uutta tietoa

tutkimuksen aiheesta. Jo suunnitteluvaiheessa tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen hyödyllisyyteen ja pohtia sitä, kenen kannalta tutkimus on hyödyllinen. Kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan rehellisyyttä ja huolellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pohdiskelee tutkimuksessa saatujaan kokemuksiaan sekä perustelee havainnot ja tutkimuksen ratkaisut. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen merkitystä. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse esihenkilöille ja kutsussa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltaville kerrottiin myös keskustelujen luottamuksellisuudesta ja ettei haastateltavia henkilöllisyys tule muiden kuin tutkimuksen tekijän tietoon. Haastatelluista esihenkilöistä viisi oli tutkimuksen tekijälle täysin tuntematonta henkilöä. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja heille kerrottiin, että tallenteet sekä litteroidut tekstit hävitetään asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistuttua.

4 Haastattelujen tulokset

4.1 Taustatietoa

Haastatteluihin osallistui kuusi esihenkilöä Joensuun kaupungin eri toimialoilta. Haastateltavista esihenkilöistä neljällä oli henkilöstöä noin 20–40. Kahdella haastatelluista henkilöstömäärä oli 60–100 välillä. Muutamissa työyksiköissä henkilöstömäärä vaihtelee määräaikaisten työntekijöiden vuoksi. Kehityskeskusteluja pidetään myös pidemmässä työsuhteessa oleville määräaikaisille työntekijöille. Miltei kaikki haastatelluista esihenkilöistä olivat työskennelleet useamman vuoden kaupungin palveluksessa esihenkilötehtävissä, osalla haastateltavista oli pitkä kaupunkiura takana. Vain yksi haastatelluista oli toiminut nykyisessä tehtävässään ja esihenkilötyössä reilun vuoden ajan. Yhden esihenkilön pitkä esihenkilökokemus oli karttunut myös muiden työnantajien palveluksesta.

Haastatellut esihenkilöt kokevat, etteivät ole saaneet kehityskeskustelujen pitämiseen muuta ohjeistusta kuin sen, että niitä suositellaan pidettäväksi. Yksi haastatelluista tuo esiin, ettei esihenkilötyöhön saa välttämättä tarpeeksi perehdytystä. Hän kertoo myös, kuinka tärkeä rooli oli esihenkilöuransa alussa hänen omalla lähiesihenkilöllään, jolla oli aina aikaa kuunnella ja auttaa. Tämän vuoksi ei välttämättä tarvinnutkaan erityisemmin muilta ohjeistusta. Hän muistelee, että kehityskeskusteluihin liittyen olisi joskus saanut ohjeen, että kehityskeskustelut tulee pitää vasta kun oma esihenkilö on sen pitänyt hänelle ja että ne tulisi pitää samaa lomakepohjaa käyttäen.

Miltei kaikki haastatelluista kertovat, että ovat muotoilleet kehityskeskustelupohjasta omanlaisensa ja omiin tarpeisiin paremmin sopivan. Kehityskeskustelupohjia kerrotaan löytyvän niin omista yksiköistä kuin esihenkilökanavilta. Osa esihenkilöistä on tutustunut aiheeseen kirjallisuuden avulla, omasta mielenkiinnosta. Nykyistä käytettävissä olevaa sähköistä järjestelmää ei juurikaan ole käytetty kehityskeskusteluja varten.

4.2 Kehityskeskustelujen koettu hyödyllisyys ja organisaation tavoitteet keskusteluille

Haastatteluissa tulee esiin, että esihenkilöt pitävät kehityskeskusteluja hyödyllisinä. Tärkein hyöty kehityskeskusteluissa on, että työntekijä saa esihenkilöltä jakamattoman ajan ja esihenkilö on läsnä työntekijälle.

Mie olen kokenut, että edes kerran vuodessa heillä on varmasti se tunti aikaa miun kanssa.

Samalla esihenkilö itse tutustuu paremmin työntekijäänsä ja hänen työhönsä. Etukäteen ajan varaaminen keskustelulle ja molemmin puolin keskusteluhetken keskittyminen koetaan tärkeäksi. Kehityskeskustelussa esiin tulleita asioita pyritään edistämään ja työntekijä tulee kuulluksi. Työntekijöillä on mahdollisuus edes jollain lailla vaikuttaa asioihin. Esihenkilöt osaavat kehityskeskustelujen avulla kiinnittää huomiota esiin tulleisiin asioihin ja mahdollisesti

ennaltaehkäistä ongelmien syntymisen. Haastatteluissa tuodaan esiin, vaikka kehityskeskustelut koetaankin erittäin tarpeellisiksi, niin arjessa käytävää keskustelua ei pidä unohtaa. Kehityskeskustelujen avulla päästään tarkempiin teemoihin käsiksi ja niiden myötä pysähdytään asioiden äärelle. Keskustelut antavat kuvan yksilötason tunneilmasta, mutta myös kokonaiskuvan työyksikön toimivuudesta. Työyhteisön muutostilanteissa kehityskeskustelujen rooli koetaan erityiseksi. Osassa haastatteluista tuodaan esiin, että keskustelut tulisi osata pitää työntekijän ja työyhteisön jaksamiseen sekä työn kuormittavuuteen liittyvissä asioissa. Yksi haastatteluista muistuttaa virallisen kehityskeskustelun olevan vain yksi osa työyksikön keskustelukulttuuria. Hän itse ei ole esimerkiksi käynyt viime vuonna kehityskeskustelua oman esihenkilönsä kanssa, koska käyvät runsasta keskustelua arjessa ja kehityskeskusteluihin liittyvät asiat tulevat jo näissä keskusteluissa läpi käytyä. Lisäksi haastatteluissa tuodaan esiin kehityskeskustelujen hyödyllisyys hiljaisempien työntekijöiden kohdalla. Keskustelujen avulla päästään juuri näitä työntekijöitä lähemmäksi.

Haastatteluissa nousee esiin voimakkaasti se, että kehityskeskusteluissa jokainen työntekijä saa esihenkilöltä jakamattoman ajan ja tulee kuulluksi. Yksi esihenkilöistä kiteyttää:

Olen sinua varten.

Positiivisen palautteen antaminen on myös tärkeää ja sitä myös työntekijät odottavat. Kerrotaan, että keskusteluissa halutaan tuoda esiin se, että työntekijät tekevät tärkeää työtä ja kuinka se näkyy. Kehityskeskustelujen avulla työntekijät saavat jakaa huolensa esimerkiksi työyhteisön muutostilanteissa. Esihenkilö pystyy samalla itse viestimään työntekijöillepäin mahdolliset omat huolenaiheensa muutoksista.

Mie koen, että se antaa mahdollisuuden myötäelämiseen ja ehkä siten myös se toisaalta kannattelee haasteellisten aikojen yli.

Henkilöstö ymmärtää, etteivät ole asioiden kanssa yksin. Samalla esihenkilö pystyy antamaan tarvittavia työkaluja muutostilanteisiin, yksi haastatteluista

esihenkilöistä kertoo. Työntekijöillä voi olla myös kehityskeskustelujen avulla mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan sekä kertoa mielen päällä olevista asioista. Yhdessä haastattelussa esihenkilö kertoo:

Se on ihmiselle tärkeä vaikutusmahdollisuus, että se ei ole pelkkä keskustelu, vaan jos edes jonkun pienen asian pystyy muuttamaan, se tulee siinä.

Yksi haastatelluista esihenkilöistä kokee tiimityöskentelyn tärkeäksi. Oman tiimin kanssa yhdessä oleminen on tärkeää ja ryhmäkeskusteluista onkin noussut esiin myös henkilöstön toiveet näille keskusteluille. Ryhmäkeskusteluissa tiimiläiset itse jäsentävät omaa toimintaa ja pohtivat, kuinka voisivat sitä vielä kehittää. Esiin haastatelluista nousee myös se, että kehityskeskusteluissa työntekijä ja esihenkilö ovat yhdessä läsnä, samalla puolella.

Osa esihenkilöistä tuo esiin sen, että työntekijälle itselleen olisi tärkeää etukäteen pysähtyä miettimään kehityskeskusteluun liittyviä asioita. Kerrotaan myös, että asioiden kirjaaminen ylös jäsentää ajatuksia paremmin, vaikkakin kyseisiä asioita tulisi eteen arjessa. Asioiden ylös kirjaamisessa on myös se hyöty, että niihin voi palata myöhemmin uudelleen.

Jos henkilöstö ja työyhteisö eivät voi hyvin, niin silloin ei voida myöskään toteuttaa perustehtävää, ilmenee haastatelluissa. Yksi haastatelluista uskoo, että organisaatio sai vähemmän sairauspoissaoloja käymiensä kehityskeskustelujen avulla.

Huomaan, että tässä oikeasti voi vaikuttaa siihen asiaan.

Hän kertoo, kuinka yllättävän pienillä asioilla voi jo vaikuttaa työssäjaksamiseen ja työmotivaatioon. Moni työntekijöistä ei halua myöntää sitä, että työmäärä olisi sen hetkiseen tilanteeseen liian suuri. Myös kynnys lähteä hakemaan apua esimerkiksi työterveydestä voi olla valtava. Hän esihenkilönä voi tarjota näihin tilanteisiin mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja hyvinkin pienten työratkaisujen avulla.

Kehityskeskustelujen avulla organisaation kerrotaan myös hyötyvän osaamiseen liittyvissä asioissa. Toimialan yhteisistä, saavutetuista tavoitteista hyötyy koko organisaatio. Yksi haastatelluista tuo esiin myös sen, kun henkilöstö tulee kuulluksi, niin työviihtyvyys lisääntyy, mikä näkyy ulospäin heidän asiakkailleen. Kehityskeskustelut voivat myös sitouttaa henkilöstöä toimimaan työyhteisön hyväksi yhä enemmän. Kun keskustelussa tulee kuulluksi molemmin puolin, voi työntekijä ymmärtää työyksikön tavoitteita ja asiayhteyksiä paremmin. Tästä hyötyy koko organisaatio.

Yksi esihenkilöistä ei koe kaupunkiorganisaation saavan suurtakaan hyötyä kehityskeskusteluista. Strategiaan liittyvät asiat ovat esimerkiksi aivan liian kaukana hänen työntekijöistään. Samalla tavoin hän koki jonkin aikaa sitten olleen Rupimantteri-prosessin. Esihenkilö kokee, ettei työntekijöillä ole välttämättä osaamista pohtia tällaisia asioita. Kokemukseen siitä, ettei organisaatio hyödy keskusteluista, vaikuttaa myös se, ettei kehityskeskusteluja kirjata minnekään kaupunkitasolla ylös. Myös toinen haastatelluista tuo esiin sen, että kehityskeskusteluprosessin pitäisi olla rakennettu niin, että tieto menee eteenpäin. Samalla tuodaan kuitenkin esiin kehityskeskustelujen luottamuksellisuus ja se, mitä asioita voidaan seurata.

Haastatellut esihenkilöt eivät koe, että organisaatio olisi asettanut yhteisiä tavoitteita kehityskeskusteluille. Kannustavia keskusteluja on kuitenkin käyty niiden pitämiseksi. Joku esihenkilöistä muistelee, että aiemmin säästötoimenpiteiden aikana yhteisiä tavoitteita olisi mahdollisesti keskusteluille ollut, mutta niitä ei kuitenkaan kirjattu minnekään ylös. Yksi haastateltavista esihenkilöistä ei voi sanoa, etteikö olisi kuullut kehityskeskustelujen yhteisistä organisaation tavoitteista, mutta hän ei ole ainakaan tiedostanut, että niitä olisi. Hänestä tuntuu, että jokainen esihenkilö pitää kehityskeskusteluja omalla tavallaan tai toimialoitain, ja toisaalta hän ajattelee, että se on aivan järkevää. Kaupungilla on paljon erilaista toimintaa, joten voi olla hyväkin, että kehityskeskusteluja muokataan työyksiköiden mukaan.

Yksi esihenkilöistä tuo esiin yksikkökohtaiset tavoitekeskustelut, johon peilataan henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa

keskustellaan, kuinka työntekijä voi toimia, jotta nämä yksikön tavoitteet toteutuvat ja mitä osaamista tarvitaan. Haastatteluissa tuodaan esiin myös esihenkilön itsensä asettamat tavoitteet. Yksi haastatelluista kertoo, että hänen määrittelemänsä tavoitteet liittyvät työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja kehittämiskohteisiin sekä visioon, mihin suuntaan henkilön oma työtehtävä tai työyksikkö on menossa tai niiden halutaan menevän.

4.3 Kehityskeskustelujen käytänteet

Haastateltavat esihenkilöt, joilla oli henkilöstöä 20–40, pitivät kehityskeskustelut säännöllisesti kerran vuodessa. Yksi heistä aiemmin kaksikin kertaa, mutta ajan puutteen ja henkilöstön toiveiden vuoksi nyt kerran vuodessa. Miltei kaikki tuovat esiin työyksiköissään kuitenkin sen, että keskusteluja käydään aina muutoinkin, tarvittaessa. Nämä keskustelut ovat yksilökeskusteluja.

Kehityskeskustelujen rytmitys vaihtelee työyksiköiden mukaan. Aiemmin yhden esihenkilön pitäessä kaksi kertaa vuodessa keskustelut, näiden ajoitus oli keväällä ja loppuvuodesta. Tällä hetkellä kehityskeskustelut käydään keväällä. Toinen haastatelluista pitää keskustelut näin loppuvuodesta, kaksi heti alkuvuodesta. Kaikki näistä esihenkilöistä pitävät kehityskeskustelut noin kuukauden aikana yhtenäisen kokonaiskuvan saamiseksi. Yksi esihenkilöistä kertoo pystyvänsä huomioimaan keskusteluissa tulleet toiveet seuraavan kauden suunnittelussa, kun kehityskeskustelut pitää heti alkuvuodesta. Yksi haastatelluista kertoo, että erään henkilön kehityskeskusteluhetki päättyi jo kahdeksassa minuutissa, kun taas pisimmillään ne kestivät kolme tuntia, vaikka kysymysten määrä oli sama. Osasta työntekijöistä huomaa, että he haluavat päästä tilanteesta mahdollisimman nopeasti pois. Useimmiten keskustelut kestävät noin tunnin verran. Kehityskeskustelujen paikka vaihtelee omasta työpaikasta muihin ulkopuolisiin tiloihin, ja joku pitää keskusteluhetket mielellään lenkkeilyn merkeissä. Esihenkilö kokee, että näin saa keskustelusta rennomman. Osa haastatelluista harmittelee juuri sitä, ettei keskusteluja voi heillä käydä työnkuvan vuoksi ulkoillen.

Haastateltavat esihenkilöt, joilla on suuri henkilöstömäärä, pitävät kehityskeskusteluja ryhmässä. Ryhmäkeskusteluja kuitenkin täydentää yksilökeskustelut. Yksi esihenkilöistä, joilla on suurempi henkilöstömäärä, kertoo järjestävänsä kehityskeskustelut kolmen vuoden kierrolla. Hän on tähdentänyt yksiköissään kaikille kuitenkin henkilökohtaisen kehityskeskustelun mahdollisuutta läpi vuoden tarpeen mukaan. Joka vuosi siis jokin ryhmistä on vuorollaan yksilökeskusteluissa. Hän tuo esiin myös sen, että yksilökeskustelut ovat olleet täysin vapaaehtoisia. Kaikki ovat kuitenkin niihin halunneet osallistua. Toinen isomman henkilöstömäärän omaavista esihenkilöistä kertoo pitävänsä joka toinen vuosi kehityskeskustelut ryhmässä ja joka toinen vuosi yksilöllisesti. Ryhmäkeskustelujen pitämiseen kuluu useampi kuukausi. Haastateltavien ryhmäkeskusteluissa on kerrallaan 3–7 työntekijää.

Ryhmäkeskusteluihin henkilöstö jaetaan työnkuvien ja työyksiköiden mukaan. Ryhmäkeskusteluille varataan aikaa noin tunnin verran ja toinen esihenkilöistä kertoo, että henkilökohtaisiin noin puolesta tunnista tuntiin. Keskustelupaikkana on molemmissa ollut työyksikön omat tilat. Yksi yksilötasolla kehityskeskusteluja pitävä esihenkilö tuo esiin, että on kokenut yksikkönsä muissa palavereissa ryhmäkeskustelut vaikeaksi ryhmädynamiikan vuoksi. Osa työntekijöistä tuo asioita merkittävästi enemmän esiin kuin toiset. Ongelmaksi hän kokisi ryhmäkeskusteluissa juuri hiljaisen työntekijän huomioimisen. Kuinka varmistaa, että heillä on rohkeus puhua? Eräs esihenkilöistä tuo puolestaan työntekijöiden toiveen järjestää kehityskeskusteluja ryhmissä.

4.4 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Yksi esihenkilöistä kertoo, että kehityskeskusteluihin valmistautuminen alkaa ajoissa. Hän aikatauluttaa omaan vuosikelloonsa kehityskeskustelut jo miltei viisi kuukautta aiemmin. Hän käyttää apunaan kehityskeskustelun rungon suunnitteluun myös alan kirjallisuutta. Hän pohtii lomakkeen kysymyksiä ja mitä ”kiivaa sanottavaa” hänellä olisi työntekijän työstä. Jos työssä olisi jotain kehitettävää, niin esihenkilö ei odota sen sanomiseksi kehityskeskustelua, vaan hoitaa tällaiset niiden esiin tullessa. Esihenkilö kertoo, että kehityskeskustelupohjan

hän lähettää etukäteen täytettäväksi työntekijälle. Kun lomake on palautunut, hän voi käyttää sitä valmistautuakseen keskusteluun.

Toinen haastatelluista tuo esiin valmistautumisesta sen, että varaa ajan ja rauhallisen paikan, jossa voi olla ilman keskeytyksiä. Hänen kokee, että ympäristöllä on paljon vaikutusta keskustelun onnistumiseen. Hän huomioi, että puhelimet ovat kiinni ja on keskusteluhetkessä läsnä. Pitkän esihenkilökokemuksen vuoksi hän kokee pystyvänsä aistimaan, jos työntekijällä olisi jotain askarruttavaa mielessä. Kehityskeskustelupohjan hän pyytää työntekijöitä mahdollisuuksien mukaan käymään läpi jo itsekseen ennen keskustelua. Hän tuo esiin kuitenkin sen, että joskus kehityskeskustelupohja on käyty työntekijän kanssa yhdessä alusta alkaen.

Yksi haastatelluista tuo esiin, että hän on muokannut kaupungin pohjaa omaan tarpeeseen sopivaksi. Hän lähettää pohjan etukäteen työntekijöille saatesanoille: ”Jos haluat, niin voit etukäteen miettiä”. Hän ei halua velvoittaa työntekijöitä täyttämään lomaketta, jos eivät koe sitä tarpeelliseksi tai esimerkiksi aika-aulut eivät sitä salli. Esihenkilö kertoo, että noin puolet henkilöstöstä on lomakkeen täyttänyt kuitenkin etukäteen. Muutoin esihenkilö ei valmistaudu keskusteluhetkiin. Hän haluaa kohdata työntekijät siinä hetkessä ja kokee kykenevänsä havainnoimaan työntekijän voinnin. Esihenkilö on hyvin kiinnostunut työntekijöistään ja seuraa työskentelyä arjessa. Työntekijöiltä ei ole tullut toiveita kehityskeskustelujen pitämiseksi ja hän miettiikin, että asiaa voisi kysyä heiltä ennen seuraavia kehityskeskusteluja.

Yhdellä toimialalla yksikkökohtaiset tavoitekeskustelut kuuluvat jo kehityskeskustelujen valmistautumiseen. Esihenkilö palauttaa mieleen myös edellisen vuoden keskusteluja työntekijöiden kanssa ja miettii, onko vuoden varrella tullut jotain erityistä esille nostettavaa. Esihenkilö lähettää kehityskeskustelupohjan työntekijöille etukäteen täytettäväksi. Tämän pohjalta esihenkilö valmistautuu keskusteluihin. Keskustelun aikana työntekijän vastauksiin voi tulla lisäyksiä, jotka työntekijä täydentää lomakkeeseen keskustelun jälkeen ja lähettää täydennetyt versio takaisin esihenkilölle. Nämä keskustelupohjat löytyvät siis molemmilta osapuolilta. Esihenkilö kertoo, että joukkoon mahtuu niitä työntekijöitä,

jotka eivät välttämättä ole niin innostuneita kehityskeskusteluille, mutta osa niitä arvostaa.

Suuremmissa yksiköissä toimiva esihenkilö kertoo, että laatii sähköisen kyselyn, jonka lähettää työntekijöille etukäteen. Hän pyytää kehityskeskustelulomakkeen palautuvan hänelle viimeistään kahta päivää ennen keskusteluhetkeä. Näin hänelle muodostuu kokonaiskuva mielen päällä olevista asioista. Hän kertoo, että kyseinen lomake on täysin luottamuksellinen, ainoastaan hänen ja työntekijän välinen, vaikka kysymyksessä olisi ryhmäkeskustelu. Toinen esihenkilöistä tuo esiin, että kehityskeskustelupohja on hyvin samantapainen niin yksilö- kuin ryhmäkeskusteluissa. Kehityskeskustelupohja lähetetään ennakkoon tiimille yhdessä mietittäväksi tai sitten yksilölle yksilökeskusteluja varten. Esihenkilö ei kuitenkaan pyydä lomaketta etukäteen hänelle palautettavaksi. Hän tuo esiin, että haluaa keskustelutilanteen etenevän vapaamuotoisesti.

4.5 Kehityskeskustelujen sisältö

Yksi haastateltavista kertoo vaihtelevansa kehityskeskustelun kysymyksiä vuosittain jonkin verran. Lomakkeen alkuperä saattaa olla kaupungin vanhoja kehityskeskustelumallipohjia, hän kertoo. Kehityskeskustelut ovat sisältäneet kysymyksiä työn mielekkyydestä, tavoitteista, osaamisvahvuuksista ja -heikkouksista, mahdollisista ongelmallisista asioista työtehtävien hoitamisessa ja työssä jaksamisesta. Lomakepohjassa kysytään myös, minkä muutoksen työntekijä haluaisi tapahtuvan seuraavaan keskusteluun mennessä sekä palautteet puolin ja toisin. Esihenkilö kertoo aloittavansa keskustelut kysymällä työntekijän kuulumiset ja olisiko jotain erityistä, mistä työntekijä haluaisi keskustella. Vastaus tähän saattaa kestää kahdesta minuutista jopa puoleen tuntiin.

Viimeksi käyneen kehityskeskustelun ideana oli käydä läpi edellisen vuoden hyvin sujuneita asioita ja mahdollisesti niitä, jotka eivät puolestaan ole niin hyvin menneet, yksi esihenkilöistä kertoo. Lisäksi keskustelua on käyty työn kuormittavuuteen liittyvistä asioista ja mitä työntekijät haluaisivat mahdollisesti kehittää työssään. Keskusteluissa on mietitty työn sisältöä. Onko työssä esimerkiksi

sellaisia työnosia, jotka eivät näy ulospäin, mutta mitkä kuormittavat työntekijää. Tähän liittyen on kysytty muun muassa: olisiko työssä jokin osa-alue, minkä voisi antaa pois? Haastateltu esihenkilö kuitenkin toteaa, että tämä oli hänen ensimmäinen kehityskeskustelunsa kyseisille työntekijöille ja kehityskeskustelujen tarkoituksena oli saada kuvaus, mitä työyksikössä tapahtuu ja minkälainen työnkuva työntekijöiden silmin on.

Yksi haastatelluista selvittää, että heillä käytössä olevan kehityskeskustelupohjan laatii vuosittain heidän toimialansa johtaja. Toimialajohtajan valmisteleva kehityskeskustelurunko käydään kuitenkin läpi esihenkilöiden kanssa johtotilissa, jossa esihenkilöt voivat tuoda omia näkökulmia esiin. Haastateltu esihenkilö kertoo pääsääntöisesti noudattavansa kehityskeskustelupohjan runkoa tekemättä muutoksia. Kehityskeskustelupohjassa käydään hiukan läpi menneen vuoden tavoitteita ja onko sieltä jäänyt jotain huolenaiheita seuraavaan kauteen. Tulevaan kauteen keskitytään. Kehityskeskustelupohjasta löytyy muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Mitä työntekijä odottaa seuraavalta vuodelta?
- Kuinka työntekijä kehittää omaa työtään ja omalta osaltaan työilmapiiriä?
- Mitä koulutusta kokee tarvitsevänsä työtään varten?

Lisäksi keskusteluihin tuodaan esiin myös jokin ajankohtainen asia. Palautteen antaminen huomioidaan ja pohjasta löytyy myös avoin kysymys, jonka myötä keskusteluun voi työntekijä tuoda mielen päällä olevia asioita. Esihenkilö pohtii, olisiko rennompaa tapaa keskustelujen käymiseen kuin toimistotapaamiset. Toitustavassa hän voisi välillä kokeilla muutakin. Hän kokee kuitenkin tarpeelliseksi sen, että kehityskeskustelurunko on kaikille samansisältöinen yhteisten, asetettujen tavoitteiden vuoksi.

Ryhmäkehityskeskusteluja pitävä esihenkilö kertoo, että kehityskeskustelun runkoa muokataan tiimien mukaan. Keskustelut koostuvat seuraavanlaisista asioista:

- Mikä henkilöstöä työssä palkitsee? Mitä kehitettävää henkilön työtehtävissä tai työyksikössä olisi? Mihin suuntaan henkilö haluaisi, että hänen työnsä tulevaisuudessa kehitty?
- Minkälaisia tavoitteita henkilö asettaa itselleen seuraavalle vuodelle? Lisäksi käydään keskustelua koko työyhteisön yhteisistä tavoitteista.
- Mitä osaamista nykyinen työtehtävä edellyttää? Henkilön omat vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Keskustelua käydään myös muista työntekijöiden esiin nostamista asioista palautetta unohtamatta.

”Ryhmäkehityskeskustelun rakenne menee kyselyn pohjalta, mutta ihmiset nostavat yhteisessä keskustelussa ne asiat esille, jotka he haluavat jakaa koko tiimin kanssa”.

Esihenkilö painottaa, että työntekijän vastaukset näkyvät vain hänelle ja asiat ovat luottamuksellisia. Hänelle luottamuksen saavuttaminen on tärkeää ja kertoo, että luottamukseen liittyvistä asioista ei voi tinkiä. Luottamus on tärkeä asia johtamisessa ja sen välineenä. Olisi tärkeää saada sellainen luottamuksellisuus syntymään, että molemmat osapuolet voivat puhua suoraan, hän pohtii.

Henkilökohtaisia asioita ei käydä ryhmäkeskusteluissa läpi. Haastateltu esihenkilö kokee huomaavansa, jos jollakin työntekijällä olisi omaan työhön tai jaksamiseen liittyviä ongelmia. Hän uskoo, että henkilöstö uskaltaa tulla hänen luokseen näissä asioissa. Hän tuo esiin keskustelun lomassa myös työterveyden tarjoamat työssäjaksamiseen liittyvät palvelut. Suuren henkilöstömäärän vuoksi ryhmässä käytävät kehityskeskustelut esihenkilö kokee onnistuneiksi keskusteluhetkiksi. Hän tuo esiin, että keskusteluissa ryhmäläisten välillä syntyy hyvää pedagogista keskustelua ja yleensä aina heiltä löytyy jokin yhteinen kehittämisen kohde. Arjessa heillä on tällaisen keskustelun käymiseksi yllättävän vähän aikaa.

Toinen esihenkilöistä, jolla on isompi henkilöstömäärä, kertoo, että kehityskeskustelu aloitetaan keskustelemalla tämän hetken tilanteesta ja työyhteisön

kokoonpanosta sekä mahdollisista perustehtävään liittyvistä asioista, mitä työntekijä(t) haluaa keskustelussa tuoda esille. Keskusteluissa tuodaan esiin kehittämiseen liittyvät asiat ja tavoitteet, kuinka hän esihenkilönä voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa työntekijää. Kehityskeskusteluissa jutellaan myös työhyvinvoinnista ja työilmapiiriasioista. Nämä teemat esihenkilö nostaa aina esiin, olipa kyseessä ryhmä- tai yksilökeskustelu. Esihenkilö kertoo, että henkilöstöllä on rohkeus tulla pyytämään aikaa kahdenkeskisiin hetkiin, jos mielen päällä on työhyvinvointiin tai jaksamiseen liittyvät asiat. Esihenkilön mukaan keskustelupyynnöitä saattaa erityisesti tulla ryhmäkeskustelujen jälkeen. Työntekijät rohkaistuvat yhä enemmän kertomaan asioistaan, kun niistä on ensiksi keskusteltu yleisellä tasolla ryhmäkeskusteluissa. Esihenkilö kertoo, että työilmapiiriä koskevissa asioissa pyydetään tarvittaessa neuvoja henkilöstöpalveluilta. Hän myös pyrkii yhdistämään kehityskeskustelut johonkin työyksikön vuosisuunnitelmassa olevaan teemaan. Tällöin kehityskeskustelu muokkautuu vuosittain erilaiseksi. Hänen mielestään kehityskeskustelua ei pidä tehdä joka vuosi samalla formaatilla. Kehityskeskustelun avulla pitäisi päästä lähemmäksi työntekijää ja keskustelujen tulisi olla työkalu esihenkilöille. Esihenkilön mukaan kehityskeskusteluilla tulisi olla jokin yhteinen päämäärä ja se tulisi sitouttaa yksikön muihin tavoitteisiin.

Yksi haastatelluista esihenkilöistä kertoo käyttävänsä kehityskeskustelujen pohjana Työturvallisuuskeskuksen kuormitusvaakaa. Esihenkilö kokee pohjan erinomaisena työntekijän itsensä arvioimisen työkaluna. Hän kokee, että kuormitusvaakaa käyttäen päästään käsiksi kehityskeskustelujen keskeisiin teemoihin, jotka eivät ehkä tulisi pintapuolisessa kaavakkeessa esiin. Esihenkilö on kokenut voivansa tämän avulla ottaa esiin paremmin jaksamiseen ja esimerkiksi työn rajaamiseen liittyvät asiat. Lomakkeen avulla työntekijät itse havainnoivat toimintaansa ja työkykyä ja sitä kautta on hyvä lähteä purkamaan mahdollisia kuormittavalta tuntuja asioita. Esihenkilön ensikosketus tähän Työturvallisuuskeskuksen pohjaan on hyvä ja hän kannustaa myös yleisesti pohtimaan pohjan käyttöönottoa muissa yksiköissä. Hän tuo lisäksi esiin sen, että jos jokin asia siirtyy keskusteltaessa johonkin muuhun teemaan, niin tätä keskustelua jatketaan muuna aikana. Keskusteluja käydään siis runsaasti arjessa. Esihenkilöllä on vahva valmennusajatus työssään ja hän painottaa, että

kehityskeskusteluissa tulisi paneutua työntekijään ja hänen ajatuksiinsa. Työntekijät ovat tärkein voimavara yksiköissä, hän toteaa. Omakohtaista kokemusta esihenkilöllä on puolestaan kehityskeskusteluista, joissa keskitytään enemmänkin toiminnan kehittämiseen eikä siihen, mitä hänelle kuuluu.

Työturvallisuuskeskuksen kuormitusvaaka -pohjassa on kysymys työntekijän itsearvioinnista, jonka jälkeen arviointi tapahtuu yhdessä työnantajan edustajan kanssa. Internetistä löytyvän Työturvallisuuskeskuksen kuormitusvaaka -pohjan asioita esitteli haastateltu esihenkilö:

- Tehtäväkuvat ja vastuut: Haastateltu esihenkilö kertoo, että kohdassa käydään läpi työssä jaksamisen kannalta keskeisin asia: Miksi työntekijä on töissä? Mikä hänen tehtävänsä on?
- Työssäni on sopivasti vaihtelua: Esihenkilö kertoo keskustelusta epävarmuuden ja muutoksen sietokyvystä.
- Työaika riittää työtehtävieni suorittamiseen: Kohta mahdollistaa keskustelun, olisiko siirrettäviä työtehtäviä tai jotain muita järjestelyjä työntekijän avuksi.
- Työaikani on ennakoitavissa ja joustaa tarvittaessa
- Työympäristöni ja työvälineeni ovat turvallisia ja toimivia: Esihenkilö kertoo, että tämän tiimoilta esiin on noussut muun muassa keskustelua sisäilman laadusta.
- Minulla on mahdollisuus tehdä työtäni häiriöttä: Esihenkilö tuo esiin, että tässä kohtaan keskustellaan asioista, mikä on häiriötä ja mikä perustyötä. Miten työntekijä kokee esimerkiksi sen, että voi tehdä työn keskeytyksettä? Näiden asioiden merkitys voi vaihdella työtehtävän ja henkilön mukaan. Ihmiset kokevat asioita eri tavoin ja on huomioitavaa, etteivät kaikki ole soveltuvia kaikille aloille.
- Työni vaatimukset ja osaamiseni on tasapainossa: Kohta mahdollistaa koulutustarpeiden läpikäymisen sekä pohditaan käynnissä olevien koulutusten hyödyllisyyttä. Lisäksi keskustellaan, löytyisikö työntekijältä jotain taitoa, mitä voisi mahdollisesti jakaa muulle työyhteisölle. Esihenkilö kertoo, että työntekijöiden taitojen tiedostaminen on tärkeää alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

- Työssäni tarvittava tieto on hallittavissa ja helposti saatavilla: Esihenkilö tuo esiin tässä kohdassa muun muassa mahdolliset työntekijää kuormittavat haasteet tiedon saannissa.
- Voin vaikuttaa työhöni ja sen kehittämiseen: Työntekijän omien kehittämiseen liittyvien toiveiden kuuntelu ja kehitysideat.
- Yhteistyö ja vuorovaikutus työpaikalla tukevat työn tekemistä: Kuinka työntekijä kokee työyhteisössä työskentelemisen.
- Minua kohdellaan reilusti työpaikalla
- Koen oloni fyysisesti ja henkisesti turvalliseksi työssä
- Koen työssäni häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua

Näistä tekijöistä muodostuu Työturvallisuuskeskuksen kuormitusvaaka ja lopuksi vastauksista koostuu yhteenveto. Vastaukset havainnoidaan eri värein, jonka myötä yhteenvedosta huomaa selkeästi, mihin asioihin olisi jatkossa syytä keskittyä. Tulokset voi tulostaa tai tallentaa pdf -tiedostona.

4.6 Osaamisen ja koulutustarpeiden kartoitus

Yksi haastatelluista esihenkilöistä tuo esiin, että kehityskeskustelupohjassa on aina jokin kysymys liittyen osaamiseen ja mahdollisiin koulutustarpeisiin, mutta ei kuitenkaan koe, että kehityskeskusteluista merkittävästi näitä nousisi esiin. Hän kokee, että peruslähtötason osaamisen kehittämiseen ei heidän yksikössään ole tarvetta, koska yksikössä työskentelee ammattilaisia. Yhteisen osaamisen kehittämistä tulee esiin runsaammin yksikön muissa palavereissa ja tämän asian parissa työskennellään pitkin vuotta. Esihenkilö kokee, että osaamiseen liittyvät asiat olisi loogisempi pitää erillisenä kehityskeskusteluista.

Myös toinen haastatelluista esihenkilöistä tuo esiin sen, että osaamiseen liittyvät asiat huomioidaan käytössä olevan keskustelupohjan myötä, mutta sitä ei kuitenkaan aivan suoraan kysytä. Keskustelupohja antaa mahdollisuuden koulutustarpeiden läpikäymiseen. Keskustelua käydään myös koulutusten hyödyllisyydestä. Yksi haastatelluista tuo esiin, että kehityskeskustelussa hän kysyy,

onko työntekijällä jotain sellaista osaamista olemassa, jota haluaisi työssään enemmän hyödyntää ja mitä hän ei esihenkilönä tiedä. Muutoin hän toteaa, että osaamiseen liittyviä asioita käydään niin runsaasti arjessa, että osaamiskartoitukset eivät hänen mielestään aivan täysin kuulu kehityskeskustelujen alle. Toiveita ja ajatuksia osaamiseen liittyen toki kehityskeskusteluissa käydään.

Muissa haastatteluissa tuodaan myös esiin, että kehityskeskustelupohjissa huomioidaan osaamisen liittyviä asioita. Osa esihenkilöistä tuumii, että osaamisen kehittämiseen ja kartoitukseen voisi kiinnittää enemmänkin huomiota. Ennenminkin työntekijät itse miettivät, mihin tarvitsisivat enemmän koulutusta. Yksi esihenkilöistä tuokin esiin sen, kuinka tärkeää olisi työntekijän itse pohtia omaa kehittymistään, pärjäämistä ja osaamista työn muuttuvissa tilanteissa. Osaamisen vahvistamiseen tarvittaisiin lisää aikaa. Moni kertoo, että henkilöstön osaamista kartoitetaan muutoin kuin kehityskeskusteluissa. Osa tuo esiin, että he esihenkilöinä pyrkivät vaikuttamaan osaamistoiveisiin sekä siihen, kuinka voisivat tukea ja auttaa työntekijää työstä suoriutumisessa. Koulutustoiveiden kirjaaminen MyDay-sovelluksen kautta tuodaan myös esiin yhdessä haastattelussa.

4.7 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Yksi haastatelluista esihenkilöistä kertoo, että hän pyrkii etukäteen miettimään kaikille työntekijöille jotain positiivista palautetta. Hän haluaisi pystyä antamaan paremmin palautetta hyvin suoritetusta työstä, mutta kokee sen vaikeaksi, koska on itse fyysisesti kaukana itse työn suorituspaikalta ja työntekijästä. Esihenkilön omasta työstä ei erityisemmin työntekijät anna palautetta. Esihenkilö kertoo myös vähäisen palautteen määrän tulleen ilmi syksyn esihenkilöarvioinnissa. Henkilöstö kokee palautteen antamisen ennemminkin mahdollisuudeksi esittää yleisiä toiveita, kuten esimerkiksi tyky-toimintaan liittyen. Esihenkilö mainitsee myös työntekijöiden kyvyn arvioida omaa osaamistaan. Joillekin voi olla vaikeaa löytää omia onnistumisen hetkiä työssään, hän kertoo. Määräaikaaiset työntekijät ovat kokeneet kehityskeskustelut joskus hiukan jännittäviksi.

Osa muista haastatelluista esihenkilöistä kokee palautteen antamisen, etenkin rakentavan osalta, hiukan vaikeaksi. Palautetta pyritään antamaan enemmän arjessa ja siellä palaute tulee helpommin molemmin puolin esiin. Myös muissa haastatteluissa tulee esiin se, että palautteen antamista vaikeuttaa fyysinen sijainti. Yksi esihenkilöistä tuo esiin sen, että suureen työyksikköön mahtuu hyvin erilaisia työntekijöitä ja mielipiteitä. Palautteissa puretaan työntekijöiden pahaa mieltä pois. Hän toteaa, että esihenkilöiden on huomioitava, ettei kaikkien toiveita ja odotuksia voida täyttää (määräaikaisten vakinaistaminen). Esihenkilö kertoo myös esihenkilöarvioinnin tuloksista, jossa tuli esiin juuri työyksikössä tapahtuvien suurten muutosten vuoksi työntekijöiden mielipaha. Esihenkilö toteaa kuitenkin, että toki välillä saa kuitenkin hyvää palautettakin. Kommunikaatio arjessa on sujuvaa, ja yksiköillä on hyvin vankat kokouskäytännöt. Esihenkilö tuo esiin, että yksiköissä vallitsee hyvin keskusteleva työkuultuuri. Tämä auttaa suuresti alati muuttuviin työyksikön tilanteisiin. Esihenkilö kertoo, että heillä on oma johtotiimi, ja siellä tapahtuu paljon tiedon vaihtamista ja tietoa ei pantata. Ilmapiiiri pysyy sen vuoksi avoimena ja uskalletaan ottaa esiin haasteellisia asioita-kin.

Yksi haastatelluista kertoo, ettei kehityskeskustelut ole suoranaisia palautekeskusteluja, vaikkakin pyrkii antamaan jokaiselle työntekijälle positiivista palautetta heistä itsestään. Hän tuo esiin myös esihenkilöarvioinnin, josta sai paljon arvokasta palautetta ja erityisesti tietoa, mitä tuttuja toimenpiteitä hän voi jatkaa työssään ja mitä mahdollisesti muuttaa. Kehityskeskusteluissa ei nouse esiin niin hyvin näitä muutettavia asioita, hän kertoo. Työntekijöiden on vaikea sanoa kasvotusten kehitysideoita esihenkilölle, vaan yleisesti nämä ovat sitten niitä positiivisen palautteen paikkoja. Esihenkilö kokeekin tärkeäksi palautteen antamisen mahdollisuuden anonyyminä. Esihenkilö kertoo lisäksi heillä vallitsevan myös keskustelevan työkuultuurin. Arjessa käydään paljon keskusteluja, jotka auttavat selvittämään käytännön asioita. Haastattelussa tulee esiin kehityskeskustelun virallisuus. Kehityskeskustelusta on tullut liian virallinen mielikuva. Esihenkilö kertoo, että työyksiköt heillä ovat erittäin keskustelevia ja arjessa käyvät runsaasti sellaisia asioita läpi, jotka sopivat kehityskeskustelujen alle. Hän vierastaakin ajatusta istua työntekijän kanssa virallisen kaavakkeen ympärillä.

Kun se keskustelu on ollut niin hyvää ja semmoista luottamuksellista muutenkin epävirallisissa kohtaamisissa.

Vaikkakin asioita käydään läpi työntekijöiden kanssa näissä arjen keskusteluissa, kaikki ovat olleet kuitenkin halukkaita tulemaan kehityskeskusteluihin. Haastateltu esihenkilö kertoo, että kehitystä tai muutosta kaipaaville asioille on oma aikansa. Ne eivät kuulu kehityskeskusteluihin. Hän haluaa pitää kehityskeskustelut positiivisena.

Jos esiin nousee samoja kehittämiskohteita eri ryhmäkeskusteluista, niin sehän on suoranainen palaute siitä, että kyseiseen asiaan tulee puuttua, yksi esihenkilöistä toteaa. Hän kertoo myös saaneen esihenkilöarvioinnista selkeän viestin siitä, että henkilöstö toivoo kehityskeskusteluja ja kokee ne tärkeiksi. Ryhmäkeskusteluihin liittyen esihenkilö kertoo, että hän kirjaa itse ylös arjen havainnoiteja. Sen pohjalta hänellä on faktatietoa palautteen antamista varten kehityskeskusteluissa. Yksilöpalautteita ei anneta ryhmäkeskusteluissa vaan palaute liittyy tiimin toimintaan. Yksi esihenkilöistä tuo esiin myös sen, että toivoisi ilmapiirin olevan työyksikössä sellaisen, että kehityskeskusteluissa tulisi jo esiin samat asiat mitä anonyymipalautteissa.

4.8 Kehityskeskustelujen seuranta

Yksi haastatelluista esihenkilöistä kertoo, että hänen työuransa alussa käytiin läpi säännöllisemmin kehityskeskustelujen sisältöä hänen oman lähiesihenkilönsä kanssa. Nykyisin hän tuo omalle lähiesihenkilölleen asioita esiin kehityskeskusteluista vain tarvittaessa. Hän miettii välillä, mitä hänen oma esihenkilönsä tekisi kehityskeskustelun tiedoilla? Tällä hetkellä hän kirjaa asioita ylös omaa käyttöä varten. Hän seuraa näin, mistä asioista on viimeksi käydyssä kehityskeskustelussa puhuttu ja asioiden etenemistä.

Eräs esihenkilöistä ei ole paljoa kirjallut keskusteluista ylös, koska kokee keskustelujen pysyvän mielessä. Heidän käytössään olevaa keskustelupohjaa ei saa tallennettua ja keskustelupohja pitäisi aina tulostaa. Hän ei koe hyvänä, että

tällaisia tulosteita olisi työpaikalla. Esihenkilö tuo esiin, että käytettävissä olevan keskustelupohjan kaltaisissa kysymyksissä työntekijän mieli saattaa vaikuttaa keskustelun lopputulokseen. Hän kokee, että tällaiset asiat eivät tarvitsevat kirjauksia. Tärkeää on, että hän itse muistaa esiin nousseet asiat, ja seuraa asioiden etenemistä. Haastateltu tuo esiin tässä yhteydessä runsaan keskustelukulttuurin työyksiköiden arjessa.

Yksi esihenkilöistä selvittää kirjaavansa ylös seuraavan kauden suunnittelun avuksi keskusteluista nousseet konkreettiset asiat ja toiveet. Jaksamiseen liittyvissä asioissa seurantaa tapahtuu säännöllisesti, hän kertoo. Joissakin yksiköissä keskusteluista esiin tulleista ja toimenpiteitä vaativista asioista keskustellaan johtoryhmissä yleisellä tasolla. Haastatteluissa tuodaan esiin myös seurannan haasteellisuus, jos henkilöstöä on paljon.

4.9 Nykyisen kehityskeskustelumallin toimivuus ja kehityskeskustelujen haasteet

Yhden esihenkilön näkemys on, että työntekijät kokevat kehityskeskustelut purkautumiskanavana, jonka vuoksi keskustelut saattavat muodostua todella rasokkaiksi.

Ja samaan aikaan ihan tosi kuormittavia, kun niillä ihmisillä on niinku ihan hirveästi kaikkea, että sitten mie tavallaan kuuntelen ihmisten vaikeita asioista.

Ahdistusta aiheuttaa myös ajan riittämättömyys sekä se, että keskusteluissa nousee esiin asioita, jotka eivät välttämättä esihenkilölle kuulu. Toki keskusteluista välillä nousee työjaksamiseen liittyviä asioita ja näitä tilanteita saadaan helpotettua. Toinenkin haastatelluista esihenkilöstä tuo esiin, että kehityskeskusteluissa on mahdollisuus jäädä helposti jaarittelemaan jostain hyvin epäolennaisesta asiasta. Hän esihenkilönä ohjaa keskustelut takaisin itse aiheeseen. Toimivuuteen vaikuttaa myös kokemus siitä, ettei keskusteluja kirjata minnekään ylös. Eräs haastatelluista kertoo tehneensä huomion työilmapiirin

huononemisesta, työyksikköön kohdistuvien muutostilanteiden vuoksi. Hän koki saavansa paremman työkalun toisesta kehityskeskustelumallista, jonka ottikin nyt käyttöön. Hänestä tuntuu, että uuden mallin myötä työntekijät ovat olleet melko helpottuneita siitä, että käytössä oleva pohja antaa heille luvan ottaa esille esimerkiksi omaan jaksamiseen, työmäärään ja työyhteisön toimivuuteen liittyviä asioita. Tämä uusi keskustelupohja puolin ja toisin oikeuttaa sekä myös velvoittaa ottamaan asioita esiin.

Haastatelluista yksi kokee omaavansa hyvin kehittävän ja ratkaisukeskeisen työotteen. Nykyisestä kehityskeskustelumalli ei ole huono, mutta hän uskaltaisi rohkeasti myös kokeilla jotain muutakin tapaa kehityskeskustelujen pitämiseksi. Hän kokee työnkuorman olevan suuri, että juuri tällä mallilla kehityskeskustelut vievät paljon aikaa. Myös muissa keskusteluissa tulee esiin ajankäytön rajallisuus kehityskeskustelujen käymiseksi. Muutoin haastateltavat esihenkilöt kertovat kehityskeskustelujen olevan varsin toimivia. Osa tuo esiin kiinnostuksen kuulla muiden esihenkilöiden tavasta pitää kehityskeskusteluja.

Kehityskeskustelut toimivat tiedolla johtamisen työkaluina, mutta käytännön esimerkkejä ei oikein osata tuoda selkeästi esiin. Yksi haastatelluista kertoo, ettei tavoiteasetteluja voida tehdä heidän työnkuvien vuoksi. Hän toteaa, että keskustelua käydään kyllä tavoitteista, mutta kokee valmennukselliseen työhön sen sopimattomaksi. Haastateltu tuo esiin yksilöstä itsestään ja yksilön edellytyksistä lähtevät tavoitteet. Yksi esihenkilöistä tuo esiin sen, että heillä seuraava kausi rakentuu vuosittain aina omanlaiseksi. Tähän työntekijät voivat vaikuttaa suuresti, ja kehityskeskustelujen avulla toiveet ja ideat tulevat hyvin esiin. Yksi esihenkilöistä kertoo:

Se ajatus siinä on, että se ei ole tällainen pelkkä mentorointi eikä se ole niinku työhyvinvointiin liittyvä vaan juurikin, että se tieto, mitä sieltä saa ja miten sitä voi johtamisessa hyödyntää.

Yksi esihenkilöistä kokee, ettei heidän työyksikössään voi paljoa vaikuttaa työnkuviin. Työn pientä sovellusta hän kertoo tapahtuvan koko ajan ja kokee, ettei niitä varten tarvita kehityskeskusteluja.

Muutamassa haastattelussa tulee esiin muutos henkilöstön määrässä, joka on saattanut jopa kaksinkertaistua. Aikataulutaminen on suurin ja vaikein haaste. Yksi esihenkilöistä kokee, että kehityskeskusteluprosessin aikana ajan riittävyys muihin työtehtäviin jää hyvin rajalliseksi. Myös suuremmissa yksiköissä tämän vuoksi kehityskeskustelut on jaettava useampaan jaksoon, jopa useammalle vuodelle. Koska koko henkilöstön kanssa ei voida käydä kehityskeskustelua joka vuosi, keskusteluväli saattaa olla liian pitkä joidenkin työntekijöiden osalta. Yhdessä haastattelussa esiin tuodaan myös esihenkilön laaja työnkuva, joka aiheuttaa haasteita kehityskeskustelujen pitämiseen.

Nuoret työntekijät haluavat mahdollisimman nopeasti esimerkiksi edetä uralla, eivätkä ymmärrä, etteivät kehityskeskustelut ole palkkaneuvotteluja. Yksi esihenkilöistä tuo esiin nuorten työntekijöiden vaativuuden. Hän kertoo, ettei asia meidän kaupunkiorganisaatiossamme vielä näy ilmiönä, mutta muualla voi olla jo nähtävissä. Lisäksi haastattelussa tulee esiin työyhteisön haasteet määräaikaisten työsuhteiden vuoksi. Työsuhteiden päättymiset vaikuttavat työyhteisön dynamiikkaan vahvasti, niin lähtijöiden kuin myös vakituisten työntekijöiden mielialaan. Hyvän työyhteisön purkautuessa kaikille ei välttämättä löydy hyvää ratkaisua jatkoa varten ja osa jää työttömäksi. Nämä asiat vaikuttavat työilmapiiriin. Esihenkilö kokee kehityskeskustelujen olevan tällaisina muutosaikoina hyvä tilaisuus keskustella kaikkien osapuolten kanssa henkilökohtaisesti muutostilanteisiin liittyvistä asioista.

Yksi esihenkilöistä tuo esiin, että toivoisi saavansa aikaa käydä puolivälikeskustelut työntekijöiden kanssa. Kevyempi ja lyhyempi keskusteluhetki siitä, missä mennään ja mitä tarvittaisiin vielä tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilö myös pohtii, jääkö silti jotain asioita kertomatta kehityskeskusteluissa. Hän selventää, että kehityskeskusteluissa mahdollisesti esiin tulleisiin huoliin reagoidaan. Itse hän kokee, ettei keskusteluista halua tehdä työntekijälle liian väkinäistä ja tarkoitus niissä on aina kehittävä. Hän toteaa kuitenkin, että kaikki työntekijät eivät näe keskusteluja tarpeellisena. Toki tällaiset tuntemukset voivat johtua esimerkiksi lähestyvistä eläkkeistä. Myös osassa muita haastatteluja tuodaan esiin joidenkin työntekijöiden motivoituminen kehityskeskusteluihin.

4.10 Toiveet kehityskeskusteluille

Kehityskeskustelut pitäisi sitouttaa koko organisaation toimintaan. Tähän liittyy keskustelujen seurannan tarve edes jollain tasolla. Haastatellulta esihenkilöltä tulee esiin henkilöstöpalveluille toive kehityskeskustelujen tietoisuuden lisäämisestä työntekijöille. Seuranta ja tietoisuuden lisääminen voisivat lisätä arvostusta kehityskeskusteluja kohtaan. Haastatteluissa nousee esiin myös se, että työntekijät tarvitsisivat enemmän osaamista itsearviointiin ja oman osaamisen arviointiin. Olisi tärkeää osata havainnoida omia kykyjä. Palautteen antamiseen toivotaan myös työkaluja. Muutamassa haastattelussa tulee esiin myös tarve käydä kehityskeskusteluja useamminkin ja kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut koetaan riittämättömiksi. Haastatteluissa tuodaan esiin myös se, että kehityskeskusteluissa esihenkilö saa olla luova ja tehdä niistä omannäköisiä.

Kannustusta ja tsemppaamista siihen, että tehkää se sillä tavalla, mikä sopii omaan persoonaan ja työntekijöiden persoonaan.

Esihenkilöt tarvitsevat kannustusta pois virallisuudesta. Moni esihenkilö saattaa olla liian tunnollinen ja kokevat kehityskeskustelujen pitävän sisällään virallisen kaavakkeen ja ennakkoon varatun ajan. Tärkeintä olisi kuitenkin keskustelu ja se, että työntekijä tulee kuulluksi. Jos työntekijät tulevat kuulluksi jo arjessa, tarvitaanko edes kehityskeskusteluja? Esihenkilö toteaaakin, että paras tilannehan olisi se, ettei kehityskeskusteluja tarvita.

Kehityskeskusteluissa tulisi huomioida muun muassa työn kuormittavuutta, työyhteisön toimivuutta ja työn rajaamista koskevia asioita, työympäristöä unohtamatta. Haastateltujen mukaan tärkeää kehityskeskusteluissa on työntekijään ja työyhteisöön keskittyminen. Esihenkilön tulee keskittyä kuuntelemaan. Tärkeiksi kehityskeskustelujen teemoiksi yksi haastateltavista esihenkilöistä nostaa itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin sekä näiden teemojen myötä ammatillisen kasvun ja kehityksen. Keskustelussa tuodaan esiin, kuinka eri-ikäiset ja eri työuran vaiheessa olevat työntekijät painottavat eri asioiden tärkeyttä. Yksi esihenkilöistä kokee tärkeäksi juuri työuransa aloittaneiden tukemisen. Työuransa

aloittaneet tulevat haastavaan ja muutoksessa elävään toimintaympäristöön. Mentoroinnilla on tärkeä rooli. Pidemmän työuran saavuttaneet tuovat tähän toimintaympäristöön vakautta, ja nämä työuransa aloittaneet puolestaan uutta ja tuoretta tietoa.

Yhdessä haastattelussa esihenkilö pohtii, voisiko kehityskeskustelun aikana tehdä jotain. Näin yhdistyisi toiminnallisuus ja vuorovaikutuksellisuus. Eräs esihenkilöistä olikin esimerkiksi askarrellut työntekijän kanssa kehityskeskustelun lomassa. Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin myös se, olisiko imagollisesti parempi käyttää keskusteluista jotain muuta nimitystä. Esiin nousee onnistumiskeskustelut. Kehityskeskustelupohjasta toivotaan lyhyttä ja ytimekästä. Parissa haastattelussa tulee esiin, kuinka esihenkilöt itse ovat kehittäneet omaa kehityskeskusteluprosessiaan jo melko pitkään ja olemassa olevalla ajalla ja osaamisella tämän parempaan eivät omasta mielestään pysty. Lisäksi haastatteluista nousee esiin, ettei pitäisi olla vain yhtä kehityskeskustelupohjamallia. Yksiköt, esihenkilöt ja työntekijät ovat kaikki erilaisia. Liian yleismaailmallista kehityskeskustelupohjaa ei koeta kiinnostavana. Sähköinen lomake koetaan tärkeäksi.

Haastatteluissa nousee esiin toive koulutuksen järjestämisestä kehityskeskusteluihin liittyen. Tämä voisi olla myös yksi aihe esihenkilöiden kehittämispäivillä, yksi haastatteluista kertoo. Toinen mainitsee tämän opinnäytetyön olevan heille myös yksi mahdollisuus saada lisää tietoutta. Haastatteluissa toivotaan, että esihenkilöt kuulisivat, minkälaisia erilaisia toimintatapoja kehityskeskustelujen käymiseen on esihenkilöiden keskuudessa. Näin he saisivat omaa toimintaansa varten hyviä, käytännön vinkkejä.

5 Kehittämissuunnitelma

Tämä kehittämissuunnitelmani antaa mahdollisuuden kehityskeskustelujen pitämiseen työntekijälähtöisesti, heidän tarpeitaan kuunnellen. Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut ja organisaatioiden tulee siihen kiinnittää huomiota.

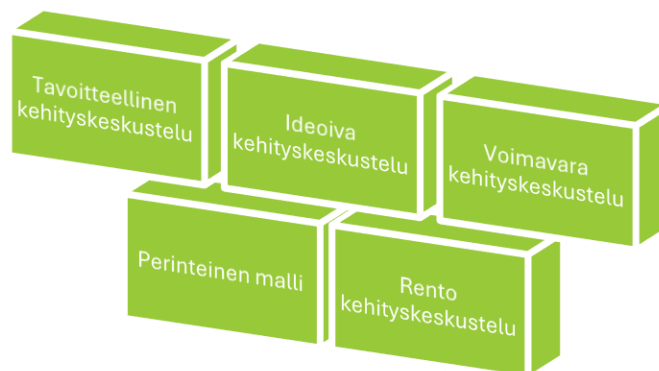
Työhyvinvointiin voi vaikuttaa niin ikäjohtamiseen liittyvät asiat, työympäristö, johtamiskulttuuri kuin myös ammatillisen kasvun mahdollisuudet. Näiden asioiden huomioiminen luo mielestäni organisaatiolle muutosketteryyttä nykyisen työelämän murroksessa. Lähtökohtana kehityskeskusteluille mielestäni on, että organisaatiolla on asetettuna yhteiset tavoitteet keskusteluille. On tärkeää, että jokainen esihenkilö ja johto sitoutuu kehityskeskusteluihin. Sitoutumista johto voi osoittaa asettamalla keskusteluille yhteiset tavoitteet ja niiden seurannalla. Haastattelemani esihenkilöt eivät kokeneet, että yhteisiä tavoitteita olisi asetettu kehityskeskustelujen käymiseksi. Organisaation johdon tulisi pohtia, mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan, mitä tietoa kerätään ja miten seuranta toteutetaan? Voisin ehdottaa organisaation yhteiseksi tavoitteeksi esimerkiksi kehityskeskustelujen seurannan, työntekijöiden kehityskeskusteluideoiden keräämisen tai piilevän osaamisen kartoittamisen. Organisaatioiden tulisi vahvistaa esihenkilöiden osaamista ja rohkaista heitä tekemään kehityskeskusteluista omannäköisensä kuitenkin yhteiset asetetut tavoitteet huomioiden.

Koska kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut koetaan riittämättömiksi ja melko raskaiksi, suosittelisin kehityskeskusteluja pidettäväksi kaksi kertaa vuodessa. Haastatteluissa nousi esiin ajan riittämättömyys, joten ehdottaisin vuosittain järjestettäväksi ryhmäkeskustelun sekä yksilöllisen kehityskeskustelun. Tarvittaessa, esimerkiksi nämä ryhmäkeskustelut, varsinkin suuremmissa yksiköissä, voisi mahdollisuuksien mukaan hajauttaa useamman henkilön toteuttamaksi. Keskustelujen hajauttamisen avulla voisi ilmetä erilaisia asioita ja näkökulmia työskentelyyn, joista molemmat osapuolet hyötyisivät. Tutun esihenkilön kanssa kehityskeskusteluihin ei välttämättä paneuduta riittävästi ja tietyt asiat saatetaan pitää itsestäänselvyyksinä. Kehityskeskustelujen hajauttaminen voisi myös nopeuttaa kehityskeskusteluprosessin kulkua. Jos ryhmäkeskustelut eivät onnistu, niin virallista kehityskeskustelua tulisi siivittää yksi epävirallisempi keskustelu. Jälkimmäisessä lyhyessä keskustelutapaamisessa pääpainona olisi kuulumistenvaihdolla ja osatavoitteiden läpikäynnillä. Mielestäni kevyemmät ja lyhennetyt kehityskeskustelupohjat antaisivat mahdollisuuden pitää keskusteluja useamminkin. Näin kehityskeskusteluista ei syntyisi liian raskaita keskusteluhetkiä kummallekään osapuolella.

Kehityskeskustelukauden aloittaisin ryhmäkeskusteluilla. Ryhmäkeskustelut tarjoavat hyvän mahdollisuuden käsitellä organisaation yhteisiä tavoitteita kehityskeskusteluille. Avoin keskustelu organisaation tavoitteista edistää läpinäkyvyyttä ja auttaa työntekijöitä hahmottamaan työnsä merkityksen. Ryhmäkeskustelujen avulla saadaan tietoa myös yksikön toimivuudesta ja osaamisesta. Ryhmäkeskustelun avulla voidaan selkeyttää työtehtäviä jokaisen tietäessä muiden työtehtävät ja vastualueet. Samalla voidaan myös tunnistaa työtehtäviä, joita voisi hajauttaa, jotta osaaminen jakaantuisi useammalle henkilölle, sekä myös vähentää mahdollisia päällekkäisiä työtehtäviä. Ryhmäkeskustelut lisäisivät yhteisöllisyyden tunnetta.

Ryhmäkeskustelujen jälkeen olisi vuorossa yksilökeskustelut, joissa käsiteltäisiin, mitä minä työntekijänä voin tehdä asetettujen yhteisten organisaation tavoitteiden eteen. Yhteisinä asioina kaikissa mallipohjissa on kuulumisten vaihto, palautteet, keskustelun kertaus ja seurannasta sopiminen. Pääosin kehityskeskustelu perustuisi kuitenkin kehityskeskustelumalliin, joka palvelisi parhaiten työntekijän senhetkistä tilannetta. Työntekijä pystyisi itse valitsemaan hänen tarpeitaan parhaiten vastaavan mallin keskustelupohjaksi. Mallipohjat keskusteluille eivät mielestäni saa kuitenkaan olla liian tiukasti ennakkoon määrättyjä tai kysymyksiin asetettuja. Esihenkilöillä tulee olla liikkumavaraa ja tuki osaamista, viedä kehityskeskustelua työntekijän yksilöllisiä tarpeita kohden. Liian tiukasti ylhäältä johdettu kehityskeskustelumalli tai asetetut kysymykset voivat vaikeuttaa työntekijän kohtaamista ihmisenä. Kehityskeskustelupohjien olemassaolon koen kuitenkin tärkeäksi, jo sen vuoksi, että työntekijät olisivat samanarvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Suosittelisin kehityskeskusteluihin käytettäväksi valmentavaa otetta.

Kehittämishankkeessa käyttämäni teorian ja haastattelujen perusteella koostin erilaisia kehityskeskustelumalleja organisaation käyttöön. Laadin myös esihenkilöille oman muistilistauksen (liite 2) kehityskeskusteluja varten. Uudet kehityskeskustelumallit (liite 3) olen jakanut seuraaviin kategorioihin: rento, perinteinen, tavoitteellinen, ideoiva ja voimavara. Lisäksi haluan tuoda esiin yhtenä mahdollisuutena käyttää Työturvallisuuskeskuksen kuormitusvaaka -mallia, joka haastatteluissa tuli esiin.



Kuvio 5. Uudet kehityskeskustelumallit

Rento kehityskeskustelu on lyhykäisyydessään keskustelu: Mitä on tehty, mitä aikoo tehdä ja tarvitseeko siinä esihenkilön apua. Tämän mallin näkisin tuki ja sparraus -keskusteluna. **Perinteisestä mallista** on poistettu työyhteisöön liittyvät asiat, jos nämä olisi käsitelty jo ryhmäkeskusteluissa. **Tavoitteellinen kehityskeskustelumalli** pohjautuu työntekijän haluun oppia ja saada monipuolista työkokemusta. Esihenkilön tehtävä on tukea työntekijän oppimishalua ja auttaa vielä paremmin tunnistamaan hänen vahvuuksiaan. **Ideoivassa mallissa** työntekijällä ja esihenkilöllä on olemassa luottamuksellisen suhde, mikä auttaa työntekijää jakamaan ajatuksiaan ja ideoita työskentelyn edistämiseksi. Esihenkilön tulee arvostaa tätä työntekijän panostusta ja antaa mahdollisuus toteuttaa ideoita. **Voimavara -keskusteluun** voi liittyä esimerkiksi ikäjohtamiseen tai jaksamiseen liittyvät asiat. Keskustelu voi liittyä arjen työhaasteiden selviytymiseen. Esiin voi nousta työajan muutokset tai työkierto. Tämän keskustelun myötä tulisi löytää asioita, joilla voidaan vahvistaa työntekijän voimavaroja ja vahvuuksia. Tärkeää voimavara -keskustelun tavoitteiden asettamisessa olisi se, että tavoitteet on asetettu lyhyellä aikavälillä ja että nämä realistiset tavoitteet ovat saavutettavissa konkreettisten tekemisten kautta. Esihenkilön on tärkeää muistaa kannustaa pienistä saavutetuista välitavoitteiden saavutuksista. Tavoitteiden asettamisessa korostaisin lyhyen aikavälin tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamista. Nämä tukisivat sitä, että keskustelurytmistä tulisi jatkumo. Esiin tuomat kehityskeskustelumallit keskittyvät työntekijän tarpeisiin, tavoitteisiin ja ammatilliseen kehittymiseen. Uskon, että kehityskeskusteluista tulisi näin osallistavaa ja vuorovaikutteisuutta lisääntyä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli saada tietoa kehityskeskustelujen nykytilanteesta Joensuun kaupungin esihenkilöiden näkökulmasta, tuottaa kehittämisisideoita kehityskeskusteluprosessille ja seurannalle sekä uudistaa käytävissä oleva kehityskeskustelumalli esihenkilöiden käyttöön. Haastatteluista muodostui positiivisia keskusteluhetkiä ja olisinkin toivonut mahdollisuutta käyttää niihin enemmän aikaa. Esihenkilöjä Joensuun kaupungilla on kuitenkin noin 130, joten tällä menetelmällä suurempi otos ei olisi mitenkään ollut mahdollista. Koen kuitenkin, että tällä rajauksella ja menetelmällä sain syvällistä tietoa kehityskeskusteluista verrattuna mitä kyselytutkimus olisi tuottanut.

Kehittämishankkeen teoriaosuuden haasteena oli materiaalien runsaus. Tämän vuoksi haluttiinkin rajata niin viitekehyksen aiheet kuin myös käytetty lähdekirjallisuus mahdollisimman ajantasaiseen. Teoriaosuudessa nostettiin esiin vuorovaikutuksen tärkeys sekä niin sanottuja moderneja johtamisen muotoja, jossa korostuu yksilöiden huomioiminen (valmentava johtajuus). Toimintaympäristön muuttuessa tulee myös johtamistapojen muuttua. Olisi tärkeää pohtia omia esihenkilötaitoja ja käytettyjä työskentelymenetelmiä. Nämä unohtuvat usein arjen kiireessä. Koen esihenkilöille järjestettävät koulutukset tämän kehittämishankkeen viitekehyksen aiheista tärkeiksi. Tiedon lisääntyessä pienikin informaatio voi tuottaa omaan työhön jonkin uuden ja toimivan tavan. Osa esihenkilöistä työskentelee totutun mukaisesti, koska aikaa ei välttämättä ole käytäntöjen muuttamiseksi eikä esihenkilöiden keskinäiselle vuorovaikutukselle. Myös haastatteluissa korostui esihenkilöiden keskinäisen ajatustenvaihdon tarve, esimerkiksi juuri näistä kehityskeskustelujen käytänteistä. Henkilöstöpalvelut ovatkin lupautuneet ottamaan vuoden 2025 esihenkilöpäivien yhdeksi aihealueeksi kehityskeskustelut ja kokemusten vaihdolle tulee täten hieno mahdollisuus.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kehityskeskusteluja pidetään tarpeellisena. Haastattelut osoittavat, että kehityskeskusteluja pidetään kerran vuodessa ja työntekijöitä kehoitetaan pyytämään esihenkilöiltä keskusteluaikaa aina tarpeen niin vaatiessa. Haastatteluissa ilmeni, että esihenkilöille on tärkeää

taata työntekijöille heidän jakamaton aikansa kehityskeskustelujen muodossa kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen tärkeimmäksi hyödyksi haastatteluissa koetaan työntekijöiden kuuntelemisen mahdollistaminen. Todetaan kuitenkin, että kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut eivät ole riittäviä. Haasteena kehityskeskusteluille on kiire ja se, että nykyisellä mallillaan kehityskeskustelut vievät työajasta suuren osan. Jossain haastattelussa tuli esiin, että kehityskeskustelut koettiin raskaina työntekijöiden purkautumiskanavina. Esihenkilöiden tulisikin osata vetää rajat keskusteluille. Vaikkakin kehityskeskusteluissa tulee huomioida työntekijöiden yksilöllisyys, keskustelujen tarkoitus ei kuitenkaan ole tuoda esiin kaikkia yksityiselämän haasteita. Esihenkilön tulee hallita keskustelua ja viedä keskustelua eteenpäin. Esihenkilöt tarvitsisivat työkaluja kehityskeskustelujen pitämiseen, mutta myös työntekijät tarvitsisivat ohjeistusta keskusteluille ja vinkkejä oman työn arviointiin. Suosittelenkin organisaatiotani laatimaan kehityskeskusteluohjeistusta myös työntekijöille päin. Henkilöstölle suunnattu koulutus ja näkyvyyden lisääminen voisi lisätä myös kehityskeskustelujen arvostusta.

Haastattelujen perusteella koen, että kehityskeskusteluja voidaan parantaa tuomalla esiin eri painoituksin olevia kehityskeskustelumalleja esihenkilöiden käyttöön. Kehityskeskustelun sisällöstä haastatteluissa nousi esiin erityisesti työkykyyn liittyvät asiat. Ikäjohtamisen näkökulmat tulisi huomioida kehityskeskusteluissa. Työnantajan vastuuseen kuuluu työkykyjohtaminen ja esihenkilöillä on tässä keskeinen rooli. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä, heidän sitoutumisensa organisaatioon lisääntyy. Yhdessä haastattelussa tuotiin erinomainen esimerkki esiin siitä, kuinka kehityskeskustelun avulla pienilläkin työratkaisuilla voidaan saada suuri apu työntekijälle ja jopa vähentää sairauspoissaoloja. Tärkeää on mielestäni huomioida myös, ettei keskusteluissa aina tarvitse keskittyä kehittämiseen. Tätä tukisi myös eräässä haastattelussa esiin tullut nimiehdotus onnistumiskeskusteluista. Välillä olisi hyvä pysähtyä ja iloita saavutuksista, eikä aina tarvitse miettiä, mitä voisi parantaa.

Kehityskeskustelujen arvoa ei pidä väheksyä. Keskustelut eivät saa olla velvollisuuksia. Kehityskeskustelujen avulla voidaan ratkaista ja puuttua moniin työhyvinvointiin liittyviin asioihin ennen kuin asioista kasvaa liian isoja. Yksi

tärkeimmistä kehityskeskustelujen tavoitteista on mielestäni työntekijän hyvinvointi ja ammatillinen kasvu. Työntekijälähtöiset kehityskeskustelut parantavat heidän sitoutumistaan, motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja näiden lisäksi myös luovuutta. Innostunut ja osaava henkilöstö sopeutuu paremmin työelämän muutoksiin. Osaamiseen liittyviä asioita käsitellään kehityskeskusteluissa, mutta haastattelut osoittivat, että osaamiseen liittyvät asiat tulevat enemmän esille kunkin yksikön muissa tapahtumissa. Palautteiden antaminen koettiin osin vaikeaksi. Palautteen antamista vaikeuttaa suurelta osin se, että esihenkilöt työskentelevät kaukana työntekijöistä ja työn tekemisen paikalta. Osa esihenkilöistä toi esiin palautteen antamisen muut kanavat. Erityisen tärkeäksi koettiin anonyyminä annetut palautteenanto mahdollisuudet.

Haastatteluissa tuli esiin se, että kehityskeskustelut ovat pääosin yksilökeskusteluja. Haastateltavista ainoastaan suurempien henkilöstömäärien omaavat esihenkilöt pitivät myös ryhmäkeskusteluja yksilökeskustelujen rinnalla. Ryhmäkeskustelujen lisäämisen ansiosta korostuisi vuorovaikutuksellisuus ja jokainen työyksikön jäsen ymmärtäisi paremmin toistensa roolit. Myös moninaisuuden hyödyntäminen korostuisi, joka tämän päivän työyhteisöissä on mielestäni tärkeää. Vaikka osassa haastatteluista nousi esiin ajatus kehityskeskustelujen välttämättömyydestä hyvin keskusteleavassa työyhteisöissä, suosittelisin kuitenkin kehityskeskusteluja käymään jokaisessa yksikössä. Toimintaympäristön muuttuessa vuorovaikutuksen ja keskustelun rooli korostuu. Kommunikaation tärkeyttä työyhteisöissä tulee painottaa koko toimintavuoden aikana. Tämä vaikuttaa mielestäni suoraan organisaatioiden ennakointikykyyn ja muutosvalmiuteen. Haluan uskoa, että tulevaisuuden kuntaa johdetaan työntekijöistä käsin ja työntekijät ovat varmasti innokkaita kokeilemaan uusia toimintamuotoja. Moleminpuolinen luottamussuhde on erityisen tärkeä. Laadukkaat kehityskeskustelut tukevat tätä kaikkea.

Kehityskeskustelut ovat mielestäni erittäin merkittävä työkalu organisaatioille, ja niihin tulee panostaa. Sähköiset menetelmät ovat tulleet avuksemme jo monissa eri työtehtävissä. Olisikin hyvä kiinnittää huomio siihen, että kehityskeskustelupohjatkin saataisiin sähköisiksi, seuranta ja raportointia unohtamatta. Myös haastattelut osoittivat esihenkilöiden toiveet sähköiselle järjestelmälle.

Seurantaan liittyen osa haastatelluista esihenkilöistä kirjaa keskusteluissa esiin tulleita asioita ylös omaa työtään varten. Toivetilana esihenkilöidenkin puolelta olisi, että seurannasta tulisi systemaattisempaa koko kaupungin toimintaan nähden. Tämä sitouttaisi niin työntekijöitä kuin esihenkilöitä panostamaan kehityskeskusteluihin.

Jatkotutkimusaiheena ehdottaisin kehityskeskustelujen kokemusten tutkimista työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi myöhemmin olisi hyödyllistä koota yhteen, millaisia ajatuksia ja mahdollisesti myös toimintatapoja tämä kehitystyö herätti. Lopuksi haluan korostaa, että kehityskeskustelujen pitäminen on erittäin tärkeää tässä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ei ole kuitenkaan oikeaa eikä väärää mallia niiden pitämiseksi. Nämä haastatteleman esihenkilöt olivat mielestäni onnistuneet kehityskeskusteluissa ja ottaneet työntekijät hyvin huomioon, mikä osoittaa heidän vahvan sitoutumisensa esihenkilötyöhön. On selvää, että esihenkilöjä niin osaamiseltaan, luonteeltaan kuin tahtotilaltaan on hyvin erilaisia. Käytäntöjen ja esihenkilöiden osaamisen hajanaisuus luovat kuitenkin eriarvoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Koen, että organisaation malliratkaisuilla, koulutusten ja keskusteleavan toimintakulttuurin avulla rikastutetaan esihenkilövalmiuksia.

Kehittämistyöni aihe osoittautui varsin laajaksi, mutta haastattelut osoittivat teoriaan valitut aihealueet tärkeiksi. Tämä kehitystyö laajensi osaamistani tutkimuksen viitekehyksessä olevista aiheista. Haastattelut kehittyivät erityisiksi ja merkityksellisiksi keskustelutuokioiksi, ja niistä sain itselleni erinomaisen oppimiskokemuksen. Olen suuresti kiitollinen jokaisesta haastateltavastani esihenkilöstä. Oli myös mukava huomata haastateltujen esihenkilöiden myönteinen kiinnostus työtäni kohtaan. Koen kehittämishankkeen tarjoavan työnantajalleni uutta näkökulmaa kehityskeskusteluille.

Lähteet

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytännöt. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä, 2003. Työssä jaksamisen ohjelma 2000 -2003. Työministeriö.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Joensuun kaupungin henkilöstöraportti 2023.
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uudistettu painos. Vantaa: Kauppakamari.
- Joensuu 2025a. Konsernipalveluiden organisaatiokaavio. Saatavissa: https://www.joensuu.fi/documents/144181/1761341/Konsernipalvelut+joensuun-kaupunki_organisaatiokaaviot_2023-10-18.png/670b94e3-d52b-708b-4513-cba05dfe669c?t=1697612617095. Luettu 14.8.2024
- Joensuu 2025b. Talouden sopeutus 2024. Saatavissa: <https://www.joensuu.fi/talouden-sopeutus?inheritRedirect=true>. Luettu 8.8.2024.
- Joensuu 2025c. TE-palvelut 2024 -uudistus. Saatavissa: <https://www.joensuu.fi/te2024-uudistus>. Luettu 8.8.2024.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. Viitattu 12.01.2025.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003a. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestys tekijä. KT Kuntatyönantajat. PDF-dokumentti. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2003-002>. 8.2.2011. Luettu 15.8.2024.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014 Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Marquis, B. & Huston, C. 2021. Leadership Roles and management Functions in nursing theory and application. 10th edition. Wolters Kluwer.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nieto, M. 2006. An introduction to human resource management. Bloomsbury Publishing PLC.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus, opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2. painos. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Thunberg, S. & Arnell, L. 2022. Pioneering the use of technologies in qualitative research – A research review of the use of digital interviews. Ebsco. <https://research-ebsco-com.tietopalvelu.karelia.fi/c/kjhgu3/viewer/pdf/5nagip7m4n>. Luettu 6.10.2024.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskus. Kuormitusvaaka 2024. Saatavissa: <https://kuormitusvaaka.ttk.fi/>. Luettu 31.10.2024

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat.

Valpola, A. 2002. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Haastattelukysymykset



Helppo • hengittää

TAUSTAT:

Minkälainen työyksikkö sinulla on? Kuinka paljon työntekijöitä? Oletko ollut tässä työtehtävässä kuinka kauan? Minkälainen kokemus sinulla on kehityskeskusteluista? Oletko saanut ohjeistusta/koulutusta kehityskeskustelujen pitämiseen? Onko organisaatiolla yhteisiä tavoitteita kehityskeskusteluja varten?

KOKEMUS:

Kuinka usein pidät kehityskeskusteluja? Pidätkö niitä säännöllisesti? Ovatko kehityskeskustelut henkilökohtaisia vai ryhmäkeskusteluja? Missä ja milloin keskustelut pidetään? Kuinka kauan keskustelut yleensä kestävät? Minkälainen on kehityskeskustelujen sisältö? ja mistä se tulee? Muuttuuko sisältö vuosittain? Kuinka valmistaudut kehityskeskusteluihin? Annatko ohjeistusta työntekijälle kehityskeskustelua varten? Ovatko työntekijät antaneet toiveita kehityskeskustelujen käymiseksi?

Kartoitatko kehityskeskustelussa esim. yksikön osaamiset ja mahdolliset koulutustarpeet? Kokoatko/kirjaatko ylös kehityskeskustelujen jälkeen yhteenvedon yksikkösi vahvuuksista, kehittämiskohteista, osaamistarpeista
Toimiiko yhteenvedo tiedolla johtamisen työkaluna, kun suunnittelet tulevia vuosia?

Seurataanko kehityskeskustelujen tuloksia ja kuinka? Ketkä tekevät seurannan? Annatko palautetta työntekijälle? Pyydätkö tai saatko itse kehityskeskustelujen avulla palautetta työstäsi? Miten kommunikointi toimii keskusteluissa? entä niiden ulkopuolella?

Onko tämänhetkinen kehityskeskusteluprosessi sinusta toimiva? Kuinka hyödyllisenä koet kehityskeskusteluja? Mitä pitäisi saavuttaa, jotta keskustelut koettaisiin hyödyllisinä?

Mitä hyvää keskustelut ovat antaneet sinulle esihenkilönä? Mikä hyöty keskusteluista on ollut työntekijälle? Entä koko organisaatiolle?

HAASTEET:

Mitkä ovat kehityskeskustelujen haasteet? Ovatko haasteet muuttuneet vuosien saatossa?

TOIVEET:

Olisiko sinulla antaa kehitysehdotuksia tai toiveita kehityskeskustelujen toteuttamiseksi?

Kehityskeskustelujen suuntaviivat



Helppo • hengittää

Valmistaudu huolella:

Käy ensin kehityskeskustelu oman esihenkilösi kanssa (organisaation yhteiset tavoitteet keskusteluille).

Kertaa edellisen vuoden kehityskeskustelu.

Kirkasta itsellesi, mikä on kehityskeskustelun tarkoitus. Mieti mitä tavoitteita haluat työntekijälle/yksikölle asettaa tulevalle kaudelle. Muista, että tavoitteiden tulee olla selkeitä ja realistisia.

Huomioi yksilöllisyys!

Pohdi etukäteen työntekijän osaamisen kehittämistä.

Valmistaudu antamaan rakentavaa palautetta!

Valmistaudu vastaanottamaan myös itse palautetta (mieti etukäteen, mihin asioihin haluaisit varmistusta esihenkilötyössäsi tai johtamistyyliäsi, ja kysy tarkentavien kysymysten avulla työntekijän mielipidettä)

J
•
E
NSUU

Helppo • hengittää

Kehityskeskustelujen suuntaviivat



Keskustelussa:

Avoin ja rehellinen vuoropuhelu!
Keskity kuuntelemaan, anna työntekijälle tilaa!

Tee tarkentavia kysymyksiä.

Älä keskeytä!

Keskity tulevaisuuteen
(tavoitteet, työntekijän osaamisen kehittäminen)

Huolehdi, että molemmat pysyvät **työnteon kannalta** olennaisissa aiheissa.

Ohjaa tarvittaessa keskustelu takaisin oikeille raiteille!

Pidä keskustelu positiivisena ja kannustavana!
Tavoitteena on motivoida työntekijää ja vahvistaa hänen sitoutumista työhön.

Pyri säännöllisyyteen → sopikaa seurannasta.
Seuranta ja tuki kuuluvat esihenkilölle.

Lopeta kertaukseen ja kirjaa ylös keskustelun tärkeimmät kohdat ja sovitut toimenpiteet!

J
•
E
NSUU

Helppo • hengittää

Kehityskeskustelujen suuntaviivat



Muista:

Luottamuksen rakentaminen
päivittäisen tekemisen kautta!
Ole oikeudenmukainen, tasapuolinen ja
johdonmukainen!

Muista pitää antamasi lupaukset!

Viesti selkeästi ja kuuntele aktiivisesti!

Molemminpuolinen & säännöllinen
palaute ympäri toimintavuoden!

Osoita kiinnostusta sekä tarjoa apua ja
ohjausta tarvittaessa!

J
•
E
NSUU

Liite 3

Helppo • hengittää

Kehityskeskustelumallit



Rento

- Mitä sinulle kuuluu?
- Oma osuus organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Mitä olet tehnyt, missä onnistunut?
- Mitä aiot tehdä ja kuinka voin sinua auttaa siinä?
- Palaute molemminpuolin puolin
- Kertaus ja seurannasta sopiminen

Perinteinen

- Mitä sinulle kuuluu?
- Oma osuus organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Edellisen kauden tavoitteet, niissä onnistumiset ja vaikeudet
- Oma työnkuva ja työsuorituksen arviointi (vahvuudet ja kehittämistarpeet)
- Uudet tavoitteet ja kuinka niihin päästään
- Palaute molemminpuolin
- Kertaus ja seurannasta sopiminen

Tavoitteellinen

- Mitä sinulle kuuluu?
- Oma osuus organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Työntekijän oppimistoiveet ja tavoitteet
- Osaamisen kartoitus, missä olet nyt?
- Tavoitteiden asetanta (lyhyemmälle aikavälille kuin perinteisessä), Mitä apua tarvitset esihenkilöltä / organisaatiolta saavuttaaksesi tavoitteet?
- Palaute molemminpuolin
- Kertaus ja seurannasta sopiminen

J
•
E
NSUU

Helppo • hengittää

Kehityskeskustelumallit



Ideoiva

- Mitä sinulle kuuluu?
- Oma osuus organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Keskitytään kuuntelemaan työntekijän omaa näkemystään/kokemustaan työstä?
- Työntekijän kehitysideat ja toiveet? Kuinka organisaatio voisi näitä hyödyntää? Missä työntekijä tarvitsee apua?
- Yhteistä ideointia ja luovia ratkaisuja. Uusien tavoitteiden asettaminen.
- Palaute molemminpuolin
- Kertaus ja seurannasta sopiminen

Voimavara

- Mitä sinulle kuuluu?
- Oma osuus organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Hyvät asiat työssä ja työtehtävissä?
- Kuormitusta aiheuttavat asiat? Mihin toivoisi muutosta?
- Kuinka esihenkilö voisi auttaa?
- Uudet tavoitteet (huom. lyhyelle aikavälille) ja keskustelua, kuinka niihin päästään
- Palaute molemminpuolin
- Kertaus ja seurannasta sopiminen

Ryhmäkeskustelu

- Mitä teille kuuluu?
- Organisaation yhteiset tavoitteet
- Työyhteisön toimivuus ja vahvuudet (kunkin tiimiläisen pääasialliset tehtävät)
- Työyhteisön vuorovaikutus
- Työyhteisön osaaminen ja ammattitaito? Mitä taitoja tarvitaan tulevaisuudessa lisää? Mitä tietoa/taitoa kannattaisi hajauttaa?
- Seuraavan kauden tiimin tavoitteet
- Palaute molemminpuolin
- Kertaus ja seurannasta sopiminen

J
•
E
NSUU